



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybrané organizaci

Motivation and Stimulation of Employees in a Selected Organization

Student:

Bc. Leona Slámečková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Viktorie Janečková Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Leona Slámečková**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T037 Management**  
Téma: **Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
**Motivation and Stimulation of Employees in a Selected Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretické přístupy k motivaci a stimulaci zaměstnanců
  3. Charakteristika vybrané organizace
  4. Analýza současné situace v oblasti motivace a stimulace zaměstnanců
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.  
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.  
PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

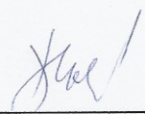
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014

  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Motivace zaměstnanců* vypracovala samostatně pod vedením Ing. Viktorie Janečkové Ph.D. a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje.

V Ostravě dne 25. 4. 2014

  
.....  
vlastnoruční podpis autora

**Poděkování:**

Touto cestou bych ráda poděkovala Ing. Viktorii Janečkové, Ph.D. za odborné vedení, které mi poskytla při psaní mé diplomové práce. Dále mé poděkování také patří panu Antonu Bonkovi a pracovníkům organizace HOPA CZ, s. r. o. za projevenou ochotu a čas, který mi věnovali při provádění výzkumu v jejich organizaci.

## OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÉ PŘÍSTUPY K MOTIVACI A STIMULACI ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>7</b>
2.1	MOTIVACE .....	7
2.1.1	Stimulace a motivace .....	8
2.1.2	Zlaté pravidlo motivace.....	9
2.1.3	Význam motivace .....	9
2.2	TEORIE MOTIVACE .....	10
2.2.1	Hlavní myšlenky teorie motivace .....	10
2.2.2	Teorie pracovní motivace .....	11
2.3	POSTUP MOTIVACE.....	12
2.4	ÚLOHA ODMĚN A POBÍDEK V MOTIVACI.....	13
2.4.1	Motivační přístup .....	13
2.5	JAK POROZUMĚT MOTIVACI: APLIKACE TEORIÍ .....	14
2.5.1	Teorie motivace zaměřená na obsah .....	14
2.5.2	Teorie motivace zaměřená na proces .....	19
2.6	JAK ÚSPĚŠNĚ MOTIVOVAT: TŘI PRAVIDLA .....	19
2.6.1	Deset praktických motivačních nástrojů .....	20
2.6.2	Manažerská motivační strategie.....	21
2.7	PRACOVNÍ SPOKOJENOST .....	21
2.7.1	Faktory ovlivňující pracovní výkonnost .....	22
2.7.2	Systémy uznávání a pochval.....	23
2.8	DEMOTIVACE.....	26
2.8.1	Jednání, které demotivuje .....	26
2.8.2	Nedostatek pochvaly a ocenění.....	27
2.8.3	Problémy, které nastávají při špatném motivování .....	27
2.9	JAK ŘEŠIT KONFLIKT .....	28
2.9.1	Důsledky nezvládnutého konfliktu .....	28
2.9.2	Zásady řešení konfliktů .....	29
2.10	ZÁSADY ÚSPĚŠNÉHO MOTIVOVÁNÍ .....	29
2.11	PŘÍSTUPY K MOTIVACI V PRÁCI .....	30
2.11.1	Motivace ekonomickými potřebami .....	30
2.11.2	Sociální přístup .....	31
2.11.3	Sebeaktualizace.....	31
2.11.4	Komplexní přístup k motivaci .....	31
2.12	TVORBA MOTIVAČNÍHO PROGRAMU V ORGANIZACI.....	31
2.12.1	Možnosti postupu při tvorbě motivačního programu:.....	32
<b>3</b>	<b>CHARAKTIRISTIKA SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>34</b>

3.1	VÝVOJ SPOLEČNOSTI.....	34
3.2	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	35
3.2.1	Sortiment koupelen .....	35
3.2.2	Sortiment interiérů .....	36
3.3	PROFIL SPOLEČNOSTI .....	36
3.3.1	Obchodní partneři .....	37
3.4	KONKURENCE V ODVĚTVÍ .....	38
<b>4</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE V OBLASTI MOTIVACE A STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>41</b>
4.1	MOTIVAČNÍ POLITIKA .....	41
4.1.1	Charakteristika poskytovaných zaměstnaneckých benefitů .....	41
4.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	42
4.2.1	Profil vybraných respondentů.....	43
4.3	ŘÍZENÝ ROZHOVOR S VEDENÍM PODNIKU .....	55
4.4	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ .....	57
4.5	TESTOVÁNÍ HYPOTÉZ .....	58
<b>5</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>62</b>
5.1	DOPORUČENÍ V OBLASTI INFORMOVANOSTI .....	62
5.2	DOPORUČENÍ V OBLASTI MOTIVAČNÍCH PROGRAMU .....	65
5.3	DOPORUČENÍ V OBLASTI UDĚLOVÁNÍ POCHVALY .....	68
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>74</b>
	<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE</b>	
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	

# 1 ÚVOD

Téma mé diplomové práce je zaměřeno na motivaci a stimulaci zaměstnanců, jakožto důležitou součást řízení lidských zdrojů. V dnešní době představují lidské zdroje jednu z nejdůležitějších částí každého podniku. Každý zaměstnavatel by je neměl podceňovat, vždyť podstatnou měrou se podílí na jejich úspěchu či neúspěchu. Kvalitně nastavená motivační politika je tak prvním krokem k úspěchu, jak zabránit fluktuaci schopných pracovníků a jejich nabuzení k ještě lepším výkonům.

Každý úspěšný zaměstnavatel se snaží nejenom získat vhodné zaměstnance, ale především si je dlouhodobě udržet a očekává od nich vysoký pracovní výkon, produktivitu práce a loajalitu. Na druhé straně však stojí zaměstnanec, který, aby odváděl kvalitní pracovní výkon a byl loajální ke své firmě, naopak očekává od zaměstnavatele určitou odměnu.

Téma motivace zaměstnanců není cizí každému dobrému podniku, který si uvědomuje, jak moc je důležité efektivně motivovat své zaměstnance, aby tak zabránili odlivu schopných pracovníků do konkurenčních firem a naopak je nabudili k ještě lepším výkonům. Problémem však je, že dnes se odměny v mnoha organizacích považují za samozřejmost, tudíž je nezbytné pro zaměstnance najít další efektivní prostředek, který by je mohl motivovat.

Pro samotné zaměstnance je kromě různých forem odměn velmi důležitá pochvala, uznání, dát zaměstnanci najevo, že je pro organizaci důležitým článkem, jehož názory jsou vítány a zaměstnavatele zajímají. Vedoucí pracovník by na tyto nehmotné formy motivačních prostředků neměl zapomínat.

Cílem práce je zjistit aktuální stav v motivování zaměstnanců ve vybrané společnosti, kterou je HOPA CZ, s. r. o. sídlící v blízkosti místa mého bydliště. Dále budu zjišťovat, jaké motivační a stimulační prostředky společnost využívá a do jaké míry tomu odpovídá motivační politika. V případě zjištění nedostatků v konkrétních částech motivační politiky, bude navrženo doporučení, jak nedostatky odstranit a zlepšit danou situaci.

Práce bude rozdělena do čtyř částí. První část bude tvořena teoretickými východisky, kde se budu zabývat především motivací, významem a teorií motivace, úlohou odměn a pobídek, aplikací teorií a demotivací. Teoretická část bude



zpracována na základě knižních publikací. Další část bude tvořena stručnou charakteristikou společnosti HOPA CZ, s. r. o., její vývoj a předmět podnikání. V třetí kapitole bude popsána motivační politika v dané společnosti. Bude provedena analýza dosavadního systému motivace pomocí dotazníkového šetření, který pomůže odhalit spokojenost či nespokojenost zaměstnanců s nastavenou motivační politikou. Součástí analýzy je také řízený rozhovor s ředitelem společnosti HOPA CZ, s. r. o. panem Bonkem, jenž doplní potřebné informace k učinění závěru a vyhodnocení motivační strategie společnosti. Závěrečnou část budou tvořit návrhy a doporučení pro zlepšení stávajícího systému.

## **2 TEORETICKÉ PŘÍSTUPY K MOTIVACI A STIMULACI ZAMĚŠTNANCŮ**

V této kapitole budu na základě odborné literatury popisovat pojmy související s motivací a stimulací. Dále zde budou popsány teorie motivace, postup motivace a úloha odměn a pobídek. V neposlední řadě se budu zabývat pracovní spokojeností, a co způsobí v zaměstnání nedostatek pochvaly a ocenění vedoucím pracovníkem.

### **2.1 Motivace**

Smyslem motivace je vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k typu chování či k nějakému výkonu. Slovem motivace se nejčastěji označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje, stejně jako fakt, že něco existuje. [1]

Mnozí lidé si myslí, že „motivace“ je původní vrozenou lidskou vlastností. Jedná se tedy o jakýsi charakterový rys. Příliš často je možné pozorovat, že lidé ve svém zaměstnání vykonávají – a to i na dobře placených pozicích svou práci jen v rámci daných předpisů, neboli „jen do výše své mzdy“. Avšak ve svém volném čase sledují napohled méně důležité cíle bez nároku na odměnu, s velkým zaujetím a angažovaností. Poznatky tohoto pozorování oslabují názor, že primárně lze penězi lidi přimět k tomu, aby svou práci vykonávali aktivně, intenzivně a s plným zaujetím. [9]

Motivace nepředstavuje vrozenou lidskou vlastnost, nýbrž je výsledkem určitého procesu. Pokud by to byla jedna z vrozených lidských vlastností, znamenalo by to, že takto daný motivační stav zůstává po celý život téměř neměnný, (jak motivovat sebe a své spolupracovníky). [9]

Je nezbytné rozumět faktorům, které motivují lidi, a jak s ohledem na tyto faktory lze vytvářet postupy a procesy v odměňování, které zvýší motivovanost, pracovní angažovanost, oddanost a pozitivní spontánní, dobrovolné chování. Teorie motivace nabízejí návod pro praktické kroky potřebné k vytvoření efektivních systémů odměňování. [1]

### 2.1.1 Stimulace a motivace

V manažerské praxi je zvykem s pojmy motivace a stimulace nakládat velmi volně. Naopak je důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze často vzniká z některé ze dvou příčin: buď proto, že její splnění souvisí se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (například finanční odměny), nebo proto, že její splnění je spojeno s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat.

Úloha tedy může být plněna buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně a navzájem se posilovat. Vyvoláme-li pohnutku něco udělat pomocí (vnějších) stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k vyvolání této pohnutky používáme v člověku již preexistující (vnitřní) motivy, mluvíme o motivaci.

Stimulace má velkou výhodu – je poměrně snadná. Dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude nadále probíhat. Nicméně v okamžiku, kdy tyto hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, se práce s největší pravděpodobností zastaví. To je nevýhoda stimulace: práce probíhá jen tehdy, pokud působí stimuly. Také motivace má velkou výhodu – pokud natrefíme do motivů, které člověk má, může práce za zcela příznivých podmínek pokračovat i bez pomoci vnějších podnětů. Člověk vykonává úkol, protože jej to baví a naplňuje nebo protože to považuje za důležité a významné. Tato výhoda motivace je však znevažována velkou nevýhodou: je zapotřebí hodně vědět o člověku, kterého hodláme motivovat, tak o procesu samotné motivace. [9]

**Motiv** – je vnitřní hnací síla subjektu.

**Stimul** – je požadavek, sankce a podněcující výzva směřovaná vůči subjektu zvenčí.

**Motivace** – spoolehne-li se na motivaci, znamená to, že činnost, kterou od lidí vyžadujeme, musí být dána do souvislosti s jejich již existujícími vnitřními potřebami. Motivace bude působit i bez našeho vlivu tak dlouho, dokud činnost, kterou po lidech vyžadujeme, bude v souladu s jejich aktuálními motivy. Zde je potřeba odhadnout aktuální motivy lidí.

**Stimulace** – v případě stimulace je situace zcela odlišná. O lidech není potřeba vědět tolik, co v případě motivace, ovšem stimulace bude účinná, jen dokud

bude působit podnět. Jakmile do stimulace přestaneme investovat potřebné firemní prostředky, čas nebo úsilí, musíme očekávat, že žádoucí lidská činnost se brzy zastaví.

Volba mezi motivací a stimulací tedy závisí na konkrétních podmínkách a schopnostech manažera. Obecně platí, že v začátcích lze vystačit se stimulací, postupem času se však přítomnost motivační složky stává stále důležitějším a posléze klíčovým předpokladem úspěchu. V této etapě jde o to, aby stimuly vycházející od manažerů nepůsobily proti motivům, ale ve stejném smyslu. Později, spolu s tím, jak postupně roste význam motivace a naopak klesá potřeba stimulace, se celý proces hledání podnětů za příznivých okolností může přestěhovat z rukou manažera a dostávat se do přímé kompetence člověka, který práci vykonává. [9]

### **2.1.2 Zlaté pravidlo motivace**

Jakmile se setkají člověk a úkol, nemusí si vzájemně sednout. Může nastat situace, kdy úkol doslova drtí člověka, který si s ním zkrátka vůbec neví rady.

Tuto potíž můžeme odstranit v zásadě dvěma způsoby – buď vyjdeme vstříc lidem, nebo úkolům. Především je možné přizpůsobit lidi úkolům – v zásadě je přinutit, aby respektovali úkol takový, jaký je, včetně toho, co se jim na něm nelíbí. Což vyžaduje značnou míru stimulace, působení jakéhosi tlaku zvenčí. Lidé se přizpůsobují okolnostem neradi, což vede k větším nárokům na kontrolu. Přičemž je zřejmé, že v okamžiku, kdy přestaneme stimulovat, nebudou mít důvod úkol dál plnit.

Nejvýhodnější je vybírat úkoly lidem na míru, tedy tak, aby jim vyhovovaly svým obsahem. Ne vždy si však můžeme dovolit vybrat úkol, tak aby svým obsahem seděl konkrétnímu člověku, kterého máme pro danou práci k dispozici. Zde se otvírá široký prostor pro motivaci. [9]

### **2.1.3 Význam motivace**

Při studiu motivace je věnována největší pozornost tomu, proč se lidé chovají určitým způsobem. Většinou je motivace popisována jako určitý směr trvání činností. [3]

Mitchell rozlišuje čtyři charakteristiky, na kterých je postavena definice motivace:

- ❖ Motivace je individuální záležitost. Každý jedinec je osobnost a většina teorií motivace počítá s tím, že se určitým způsobem projeví.
- ❖ Motivace je většinou záměrná. Je pod kontrolou příslušného pracovníka a jeho chování je jí ovlivněno.
- ❖ Dva nejdůležitější faktory motivace jsou: a) to, co lidi povzbuzuje, b) síla jedince zapojit se do určitého jednání.
- ❖ Účelem motivačních teorií je předpovídání chování. Motivace není chování samo o sobě, ale také ani výkon. Zahrnuje jednání, dále vnitřní a vnější síly, které ovlivňují výběr jednání dané osoby.

Chování lidí závisí na tom, co je motivuje. Jejich výkon je samotným výsledkem kombinace schopností a motivace.

$$Výkon = f(\text{schopnosti} \times \text{motivace}) \quad (1)$$

Chce-li manažer zlepšit práci organizace, musí se především soustředit na úroveň motivace pracovníků a musí je také podporovat v tom, aby své síly směřovali k úspěšnému plnění cílů a úkolů organizace. [3]

## 2.2 Teorie motivace

Samotný proces motivace je do značné míry založen na řadě teorií motivace, které se pokoušejí podrobněji vysvětlit, co to znamená. Hlavními teoriemi motivace jsou:

- ❖ Teorie instrumentalisty, behavioristická teorie a teorie upevňování přesvědčení.
- ❖ Teorie potřeb neboli teorie zaměřená na obsah.
- ❖ Herzbergova dvoufaktorová teorie.
- ❖ Teorie zaměřená na proces neboli kognitivní, poznávací teorie (očekávání, cíle a spravedlnosti). [1]

### 2.2.1 Hlavní myšlenky teorie motivace

#### ➤ *Vnější a vnitřní odměny*

Vnější odměny, poskytované pracovníkům v podobě peněžní odměny, pomohou přilákat a udržet si pracovníky a po určitou dobu mohou zvýšit úsilí a minimalizovat nespokojenost. Vnitřní nepeněžní odměny, zahrnují pravomoc a zodpovědnost, úspěšnost a práci jako takovou, to vše může mít

na motivaci dlouhodobý a hlubší dopad. Systémy odměňování by měly zahrnovat určitou kombinaci vnějších a vnitřních odměn. [1]

➤ **Význam potřeb**

Lidé budou lépe motivováni, jestliže bude jejich práce uspokojovat jejich psychologické a sociální potřeby a rovněž ekonomické potřeby. Teorie potřeb je základem koncepce celkové odměny, která přikládá nepeněžním odměnám význam motivátorů. Například pochvala či uznání jsou jako nepeněžní motivátory velmi důležité, protože oslovují a uspokojují jednu z nejdůležitějších potřeb. Politika celkové odměny využívá v systému odměňování jak vnitřních, tak vnějších odměn a jak nepeněžních, tak peněžních odměn. [1]

### 2.2.2 Teorie pracovní motivace

*„Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby tyto potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem.“* (Armstrong, 2007, s. 219)

Psychologie rozlišuje dvě skupiny motivů k práci, a to jsou intrinsické motivy, tj. přímo související s prací, a extrinsické motivy, tj. mimo vlastní práci. [14]

***Mezi nejvýznamnější intrinsické motivy práce patří:***

- Potřeba činnosti vůbec (zbavit se „nadbytečné energie“).
- Potřeba kontaktu s druhými lidmi (zejména u profesí, jejichž základním obsahem je kontakt s lidmi).
- Potřeba výkonu (především uspokojení z úspěšného výkonu).
- Touha po moci (tu umožňují v určité míře zejména vyšší pozice).
- Potřeba smyslu života a seberealizace.

***Mezi nejvýznamnější extrinsické motivy práce patří:***

- Potřeba peněz.
- Potřeba jistoty.
- Potřeba potvrzení vlastní důležitosti.

- Potřeba sociálních kontaktů.
- Potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu. [14]

## 2.3 Postup motivace

Při motivaci konkrétní osoby hraje zásadní roli několik faktorů. Vedle požadavků, tedy toho, co se po člověku vyžaduje, je velmi důležitá i zátěž, jíž je osoba dlouhodobě vystavena v souvislosti s napětím, které může vznikat v jeho motivačním poli. Toto dlouhodobě působící napětí může mít hned dvě příčiny: motivační založení se může dostat do rozporu s podmínkami a nároky prostředí (například s povahou práce či rytmem života) a také motivační poloha může být labilní (pokud subjektivní chování neodpovídá objektivním podmínkám v prostředí).

Důležitá pro motivaci může být i relativní váha motivačního založení a motivační polohy, související s relativní velikostí působení obou příčin dlouhodobé zátěže, proměnlivostí tohoto poměru a hlavně se subjektivním vnímáním a akceptací příčin člověkem, který má být motivován.

Postup, který při rozhodování o způsobu motivace můžeme zvolit, je možné shrnout do následujících deseti bodů. Každý bod vyžaduje nějaké bližší vysvětlení.

- Chování člověka, který má být motivován, by mělo být pozorně a systematicky sledováno, současně i povaha podnětů, na něž svým chováním reaguje.
- Je potřeba rozlišit krátkodobé složky chování a mezi složkami dlouhodobě přítomnými ty, které reagují na povahu prostředí, od těch, které souvisí s osobností.
- Není-li zapotřebí bezprostředně regulovat chování, krátkodobým složkám nemusí být věnována pozornost. Můžou být považovány za cenný zdroj informací o hlubších vrstvách motivačního pole.
- Dále je potřeba určit motivační polohu a posoudit, zda je stabilní nebo labilní složkou motivačního pole.
- Po určení motivačního založení se posuzuje jeho kompatibilita s podmínkami a nároky prostředí.
- S ohledem na zjištěné napětí v motivačním poli i na bezprostřední požadavky se posuzuje relativní váha motivační polohy a motivačního založení.

- Podle výsledků této analýzy je zvolen způsob prezentace požadavků, způsob ověření, zda byly pochopeny a vzaty vážně a zda jsou naplňovány. I povahu a velikost odměn za jejich splnění.

Popsaný proces ve své rutinní podobě probíhá intuitivně. Uvedené body, na které je trochu uměle proces rozložen, může pomoci ve dvou důležitých případech: pokud se někomu motivace lidí ve svém okolí soustavně nedaří nebo pokud jindy rutinně zvládaný intuitivní postup selže v konkrétním případě. V obou situacích je možné hledat místo, kde neúspěch vzniká, právě v posloupnosti těchto výše uvedených kroků a po jeho nalezení nahradit selhávající prvek jiným.

Motivace má naplňovat nejenom požadavky, které přicházejí zvenčí, ale i potřeby motivovaného člověka. Důvody k tomuto požadavku nejsou jen etické, ale i pragmatické. [9]

## 2.4 Úloha odměn a pobídek v motivaci

Odměny představují uznání a ocenění lidí za jejich plnění úkolů a přínos organizaci. Jestliže odměny stojí za to, jsou dosažitelné a lidé vědí, jak odměn dosáhnout, pak mohou působit jako motivátory. Odměny mohou být peněžní či nepeněžní. [2]

Pobídky slouží k podněcování a také povzbuzování lidí, aby dosahovali cílů. Jejich smyslem je zabezpečit přímé motivování: „Udělej toto a my to potom oceníme“. Pobídky mají obvykle peněžní podobu, ale může se jednat i o nepeněžní odměny, jako je pochvala, uznání, povýšení nebo pověření obzvláště zajímavou prací. [1]

### 2.4.1 Motivační přístup

Nejlepším podnětem pro zaměstnance je motivující práce, která je přiměřeně komplexní, rozmanitá, autonomní i významná a poskytuje odpovídající zpětnou vazbu.

- **Komplexnost práce** – zaměstnanec vykonává ucelenou a smysluplnou práci, s viditelným a rozpoznatelným výsledkem.



- **Rozmanitost práce** – zaměstnanec vykonává různé činnosti, uplatňuje různé postupy, používá různá zařízení, využívá různé schopnosti.
- **Významnost práce** – zaměstnanec vykonává práci, kterou ostatní v organizaci i mimo organizaci vnímají jako důležitou, užitečnou a přínosnou, zaměstnanec uspokojuje potřeby vnitřních i vnějších zákazníků.
- **Autonomie práce** – zaměstnanec disponuje pravomocí a odpovědností samostatně jednat a rozhodovat.
- **Zpětná vazba** – zaměstnanci je poskytována hodnotící informace o dosaženém pracovním výkonu (výsledku práce a chování), zpětnou vazbu zaměstnanci poskytuje samotná práce, stejně jako zainteresované strany (nadřízený, podřízený, spolupracovník, zákazník). [10]

## 2.5 Jak porozumět motivaci: aplikace teorií

Mnoho teorií motivace existuje proto, aby manažeři mohli lépe pochopit skutečnost, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Žádná z teorií ovšem neposkytuje univerzální přijatelné vysvětlení lidského chování. Lidé jsou zkrátka velmi komplikovaní. [5]

Dvě nejčastější diskutované skupiny teorií jsou teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. Teorie zaměřená na obsah se snaží rozpoznat to, co je v jedinci nebo v pracovním prostředí a co vyvolává a udržuje nějaké určité chování. Tj., co lidi motivuje, přesněji řečeno, jaké jednotlivé skutečnosti mohou lidi motivovat.

Teorie zaměřená na proces se snaží vysvětlit a popsat proces toho, jak je chování vyvoláno, udržováno, řízeno a nakonec ukončeno. [5]

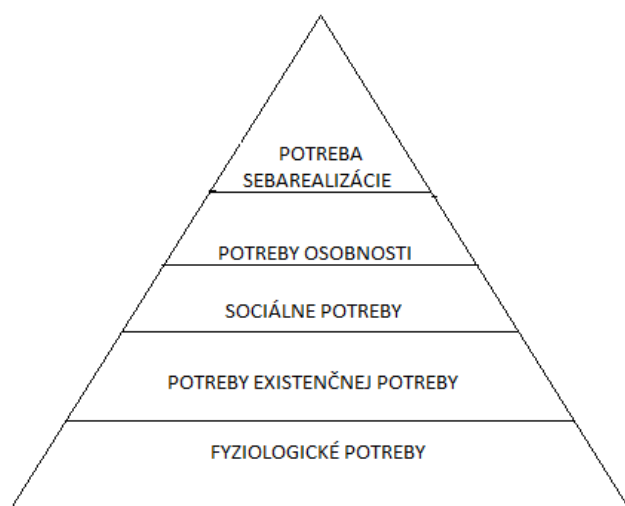
### 2.5.1 Teorie motivace zaměřená na obsah

- **Maslowova teorie hierarchie potřeb**

Tato teorie je založena na rozvoji a motivaci jedince a poprvé byla publikována v r. 1943. Podle Maslowa lidé chtějí stále více a to, co chtějí, závisí na tom, co mají. Lidské potřeby jsou dle něho hierarchizovány podle důležitosti do několika úrovní.

Rozeznává 8 přirozených potřeb, mezi něž patří i vědění a porozumění a také potřeba vyniknout. Nejčastěji hierarchie pracuje s pěti hlavními úrovněmi – fyzické potřeby, potřeba jistoty, lásky, vážnosti a nejvýše je položena potřeba seberealizace. [10]

**Obr. 2.1 Maslowova pyramida**



Zdroj: Převzato dle Maslowovy teorie potřeb (2010).

- ❖ **Fyzické potřeby.** Homeostáze (automatická snaha těla udržovat normální fungování) jako například ukojení žízně a hladu, dále spánek, uspokojení smyslů, aktivita, mateřské pudry a samozřejmě i sexuální touha.
- ❖ **Potřeba jistoty.** Zajištění a jistota, osvobození od bolesti a hrozby fyzického napadení a ochrana před nebezpečím, potřeba uspořádání a předvídání.
- ❖ **Potřeba lásky.** City, pocit příslušnosti k jiné osobě, společenské aktivity, přátelství a přijímání lásky.
- ❖ **Potřeba vážnosti.** Zahrnuje úctu k sobě samému i úctu ostatních. Součástí je touha po důvěře, moci, svobodě a nezávislosti a také úspěch. Úcta ostatních zahrnuje pověst či prestiž, uznání, postavení, pozornost a ocenění.

- ❖ **Potřeba seberealizace.** Rozvíjení a realizace plného potenciálu jedince. Nejedná se pouze o tvůrčí úkoly, formy se mění od jedince k jedinci. [10]

### **Lidé s velkou potřebou úspěchu**

Tito lidé mají čtyři charakteristiky:

- ❖ **Preference střední obtížnosti plněných úkolů.** Je-li úkol příliš těžký nebo riskantní, je zde menší šance na úspěch. Je-li úkol naopak příliš jednoduchý nebo jistý, není téměř žádná motivace k provedení a také malé uspokojení z úspěchu.
- ❖ **Osobní odpovědnost za výkon.** Raději dosahují úspěchu sami než v týmu nebo s faktory mimo jejich kontrolu. Osobní uspokojení vychází z dokončení úkolu a uznání zde nepřichází od jiných lidí.
- ❖ **Jasná a jednoznačná zpětná vazba.** Pro sebehodnocení potřebují výsledky v rozumném čase, zpětná vazba jim pomáhá určit úspěch či neúspěch v plnění úkolů a od ní se také odvíjí uspokojení z činnosti.
- ❖ **Více inovací.** Ačkoliv vyhledávají středně obtížné úkoly, neustále hledají obměny a informace, pomocí nichž by mohli dělat věci novým způsobem. Při hledání zkratk jsou schopni i podvádět. Jsou nestálí a vyhýbají se rutině. [10]

Používání Maslowovy pyramidy ve firemní praxi lze doložit nejen její rozšířenou znalostí mezi manažery a existencí testů manažerských preferencí ve smyslu využívání jistých nástrojů motivace, ale také snadným „převodem“ způsobů uspokojování potřeb uvedených v jednotlivých skupinách do podnikové reality:

- a) Fyziologické potřeby pomáhají zajišťovat mzda nebo plat a odpovídající pracovní a organizační podmínky, díky nimž jsou saturovány také některé další potřeby;
- b) Potřeby jistoty a bezpečí zase pomáhají uspokojit prostředky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a zprostředkovaně jistota pracovního místa;
- c) Sociální potřeby jsou saturovány možností sociálního kontaktu se spolupracovníky, příslušností k určité skupině a vybudováním pozice v ní (prestiž);

- d) Naplnění potřeb uznání, které již nemusí být společné všem lidem (někteří k nim „nedorostou“), pak přinášejí uspokojení z práce, pracovní postavení (status), pozitivní hodnocení pracovního výkonu a různé formy nehmotného odměňování;
- e) Potřeba seberealizace (sebeaktualizace) je pak uspokojována možnostmi vzdělávání a rozvoje, který je odborný, tak osobnostní a není bezprostředně vázán na výkon konkrétní pracovní činnosti či profese; případně je možné sem zařadit uspokojení z dobře vykonané práce, významné pro společnost, a možnost samostatně rozhodovat. [13]

### **Použití Maslowovy teorie v řízení**

Manažeři teorii hierarchie potřeb v široké míře akceptují a také se na ni odvolávají, ačkoliv tato teorie neposkytuje úplný návod k pochopení lidské motivace nebo nástrojů motivování lidí. Hierarchie je snadno pochopitelná, neuráží zdravý rozum a zdůrazňuje některé faktory, které motivují lidi v podnicích a dalších typech organizací. Prostřednictvím platu nebo mzdy jsou jedinci schopni uspokojovat fyziologické potřeby své i svých rodin. Pomocí systému odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod organizace rovněž pomáhají uspokojovat většinu potřeb jistoty a bezpečí. Při uspokojování sociálních potřeb pomáhají tím, že umožňují lidem, aby se při práci sdružovali a navzájem na sebe působili. [5]

**Tab. 2.1** Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb

Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
Seberealizace	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podnětnost práce.</li> <li>- Příležitost k povýšení.</li> <li>- Prostor pro tvořivost.</li> <li>- Motivace k vyšším cílům.</li> </ul>
Uznání	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veřejné uznání dobrého výkonu.</li> <li>- Pověřování významnými pracovními aktivitami.</li> <li>- Respekt budící název práce.</li> <li>- Pověřování odpovědností.</li> </ul>
Sociální	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Příležitost k sociální interakci.</li> <li>- Stabilita pracovní skupiny.</li> <li>- Povzbuzování spolupráce.</li> </ul>
Bezpečí a jistota	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bezpečné pracovní podmínky.</li> <li>- Jistota zaměstnání.</li> <li>- Zaměstnanecké výhody.</li> </ul>
Fyziologické	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spravedlivá odměna.</li> <li>- Pohodlné pracovní podmínky.</li> <li>- Teplo, světlo, prostor, klimatizace.</li> </ul>

Zdroj: [5]

### Herzbergova teorie

Tato teorie vychází ze zjištění, že pracovní spokojenost a nespokojenost je ovlivňována rozličnými faktory. [14]

**První skupina faktorů**, jejichž existence vyvolává spokojenost: úspěch, uznání, samotná práce, zodpovědnost, růst a povýšení. Mají velkou motivační sílu. Říká se jim satisfaktory nebo motivátory.

**Druhá skupina faktorů**, jejichž nepříznivý vliv vyvolává nespokojenost: mezilidské vztahy, pracovní podmínky, plat a bezpečí, dozor, firemní politika. Jejich motivační vliv se rychle vyčerpá. Je to jakási základna pro další vývoj, působí jako prevence nespokojenosti dissatisfaktory, hygienické faktory, souvisí s prostředím. [14]

Kritikové Herzbergovy teorie říkají, že spokojenost a výkon jsou poměrně nezávislé proměnné. [14]

Teoriím Maslowa a Herzberga bylo vytýkáno, že příliš zjednodušují situaci. Byly vyvinuty i další teorie. Alderfova teorie ERG vychází rozlišení tří typů potřeb,

které se hierarchicky následují: E (existenční potřeby), R („relatedness“ – vztahy), G („growth“ – růst). **McClelland** se podrobně zabýval motivací manažerů a našel v jejich chování 3 významné motivy:

- ❖ Výkon (úspěch).
- ❖ Spojenectví, vztahy.
- ❖ Moc, kontrola a vliv. [14]

## 2.5.2 Teorie motivace zaměřená na proces

- **Teorie spravedlnosti**

Teorie spravedlnosti je přístupem k motivaci zpopularizovaným profesorem J. Stacy Adamsem University of North Carolina. Teorie míní, že uvědomění si nespravedlnosti je motivační silou. Pokud se někdo domnívá, že s ním bylo ve srovnání s ostatními nespravedlivě jednáno, pokusí se tuto nespravedlnost odstranit. Lidé se domnívají, že je možné míru spravedlnosti ocenit poměrem mezi vklady a výnosy. Vklad do zaměstnání zahrnuje zkušenosti, úsilí a schopnosti. Výnos z práce zahrnuje především plat, uznání, povýšení a zaměstnanecké výhody. [5]

## 2.6 Jak úspěšně motivovat: tři pravidla

Jen sotva nalezneme silnější motivační faktor než vnitřní uspokojení získané využitím vlastních motivovaných schopností. Manažeři mohou tento nevyužitý zdroj motivační síly snadno ztratit ze zřetele pod vlivem zahleděnosti do externích faktorů, jako jsou plat, zaměstnanecké výhody, bonusy. Spousta zaměstnanců se nikdy nesetkala se zaměstnáním, jehož pouhý výkon by je vnitřně uspokojoval, tak i oni si zvykli přijímat externí odměny jako kompenzaci absence vnitřního uspokojení.

Motivace zaměstnanců je odpovědností nadřízeného. V pracovní morálce zaměstnanců a jejich vztahu či přístupu k práci existují pochopitelně značné individuální rozdíly podmíněné jejich osobními vlastnostmi či předchozími zkušenostmi. Výzkumy dokládají, že největší vliv na motivaci zaměstnanců mají jejich manažeři: jejich schopnost s nimi otevřeně a přímo jednat, spravedlivě je hodnotit a odměňovat, vytvářet příznivé pracovní prostředí, vytvářet týmovou atmosféru a přispívat k pocitu smysluplnosti práce. [7]

***Pro motivaci zaměstnanců platí tři důležitá pravidla:***

1. Zaměstnanci se zpravidla chovají podle toho, co jejich nadřízený „odměňuje“.
2. K dosažení vyššího výkonu zaměstnanců slouží lépe „pozitivní motivační metody“, než metody „negativní“.
3. Motivace je vždy do určité míry individuální – co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat ostatní. [7]

**2.6.1 Deset praktických motivačních nástrojů**

Přes odlišnou vnímavost zaměstnanců vůči různým motivačním faktorům existují i poměrně jednoduché motivační nástroje účinné téměř u většiny osob. Chování zaměstnanců, pracovní nasazení, jejich aktivita i dosažené výsledky jsou totiž z velké části výsledkem toho, jak s nimi jejich manažeři jednají. [12]

1. Za dobře vykonanou práci by měl být zaměstnanec pochválen nebo by jim mělo být osobně poděkováno, ať již ústně, či písemně. Pochvalu mají lidé rádi a většina jich ji povzbuzení své motivaci občas potřebuje. Pochvala přicházející bezprostředně po úspěšně vykonaném úkolu či po mimořádném pracovním nasazení, patří k nejúčinnějším nástrojům motivace vůbec.
2. Požádá-li zaměstnanec nadřízeného, aby si vyslechl jeho názor, ať již doporučení, nebo stížnosti, nadřízený by měl být ochotný si na to nalézt čas.
3. Zpětná informace o výkonnosti, kterou nadřízený zaměstnancům poskytuje, by měla být včasná a konkrétní. Je-li tato informace nepříznivá nebo kritická, měli by jim pomoci jejich výkon zlepšit.
4. Nadřízený by měl zaměstnancům pravidelně poskytovat informace o tom, jak firma prosperuje, jaké nové výrobky chystá, jako má strategii vůči konkurenci apod.
5. Zaměstnanci by měli být upozorněni na jejich úlohu v těchto plánech a tato role by jim měla být vysvětlena.
6. Zaměstnanec je třeba vést k tomu, aby se účastnil rozhodování, zejména těch, která se jich osobně týkají.
7. Zaměstnanci by měli dostat příležitost k získání nových zkušeností. Měli by být povzbuzováni i v jejich odborném růstu a v získávání nových schopností
8. Na podporu motivaci a odpovědnosti je vhodné podporovat „vlastnický vztah“ zaměstnanců k jejich práci a pracovnímu prostředí. Tento vztah

podporuje především jasná osobní odpovědnost a možnost rozhodovat nebo postupovat v rámci zadaných pravidel s určitou mírou samostatnosti.

9. Nové myšlenky, nápady a iniciativu zaměstnanců by měli nadřízení podporovat, především tím, že se jich ptají na jejich názory a náměty
10. Úspěch podniku, oddělení i jednotlivců je vhodné se zaměstnanci občas oslavit. Pozornost je vhodné věnovat i akcím podporujícím týmovou atmosféru a společnou motivaci. [12]

### **2.6.2 Manažerská motivační strategie**

V praktickém uplatňování zásad vedení lidí, tj. včetně motivace pracovníků, se utváří základní principy tzv. manažerské motivační strategie, která představuje aplikovaný soubor poznatků, praktických postupů a metod a návodů k nim jak z oblasti psychologie, tak i teorie a praxe obecného managementu, které se týkají vedení lidí při plnění zásadních cílů podniku. Je určena pro vedoucí zaměstnance na všech stupních řízení. Pro manažerskou motivační strategii je charakteristické:

- Spojení krátkodobého (situačního aspektu) s dlouhodobým (strategickým) aspektem,
- individualizace přístupu podle specifík podniku spojená se snahou o algoritmizovatelná a programovatelná řešení,
- realizovatelnost rozhodnutí v praktickém řízení,
- použitelnost metod i pro neprofesionála v oblasti psychologie,
- možnost součinnosti a používání odborných služeb personálně–poradenských organizací.

Vytváření a také hodnocení účinnosti praktické motivační strategie je rovněž zdrojem pro poznání obecně teoretických disciplín, ověřuje jejich účinnost, dále přináší řadu nových poznatků a naznačuje vývojové trendy ve vývoji managementu.

## **2.7 Pracovní spokojenost**

Pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti. Přesto, že je význam práce pro život různých lidí rozdílný, pro mnoho jedinců je práce velmi



důležitým aspektem jejich života. Pracovní spokojenost je také významným aspektem řízení organizace a je vymezována v závislosti na uspokojování potřeb pracovníků či v souvislosti s postoji k práci. Pracovní spokojenost či nespokojenost lze také chápat jako komplexní jev – je reakcí člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení, je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce, je ovlivněna osobnostními charakteristikami člověka, jeho individuálními preferencemi a má vliv na utváření jeho pracovních postojů. [6]

***Pracovní spokojenost zeslabují zejména:***

- Převaha nepředvídatelných vlivů na práci.
- Časový stres.
- Pracovní zátěž.
- Nereálné pracovní nároky.
- Sociální „nepohoda“ na pracovišti a špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízenými.
- Nedostatek času na osobní a rodinný život.
- Psychosomatické důsledky práce. [7]

### **2.7.1 Faktory ovlivňující pracovní výkonnost**

Pro praktickou aplikaci poznatků teorií pracovní motivace je důležité zjišťování mechanismů, které jsou právě tou hybnou silou pracovní aktivity lidí. Výsledky pak slouží ke strategickému i operativnímu řízení, konstrukci a zaměření stimulů v ovlivňování pracovníků. Nemohou být zaměřena pouze na hmotnou stimulaci, ale na celý systém faktorů vedoucích ke zvyšování výkonnosti a uspokojení z práce. Cílem je především snaha o využití co nejširšího souboru stimulů schopných ovlivnit chování zaměstnance. Protože se jedná především o pracovní chování, v popředí zájmu jsou všechny faktory, které mají přímý či nepřímý vztah k uspokojování prostřednictvím samotné práce a čeho lidé dosahují v různé míře podle toho, jaké je jejich pracovní jednání a hlavně pracovní výsledek.

Ve výkonnostně orientovaném podniku je především žádoucí – z hlediska smyslu a konečného ekonomického cíle pracovní činnost – daná úroveň pracovního výkonu, která zabezpečuje jeho přežití v tržním prostředí. Do předního zájmu jsou proto zařazeny faktory ovlivňující pracovní výkonnost a celkovou kvalitu výkonu, které se projevují v kvalitě celé organizace.

Kvalita práce a intenzita působení pracovního úsilí je v zásadě ovlivněna dvěma složkami regulace lidského chování. Jedná se o vzájemné působení vnitřních podnětů (vnitřní motivátory pracovních potřeb) s vnějšími bezprostředními pobídkami (stimuly) k činnosti. Tyto motivační póly mohou působit buď v souladu, nebo rozporně. Pokud není ovlivněno širším okolím, pak pracovní jednání jednotlivce je závislé pouze na vztazích mezi individuálními potřebami a postoji k práci a normami chování pracovní role jednotlivce a pracovní skupiny.

Změna pracovního jednání žádoucím směrem z hlediska samotných potřeb organizace je možná vytvořením algoritmu chování soustavou nástrojů řízení, které jsou cílově orientovány a respektují pozitivní prvky individuální motivace, popř. tlumí ty prvky, které jsou negativní v chování a postojích jednotlivců i pracovních skupin. Výsledný efekt pracovní činnosti není však závislý jen na pracovním úsilí jednotlivce nebo skupiny. Úsilím neboli intenzitou snahy o efekt, je možno realizovat pouze existující potenciál výkonnosti pracovníků. [6]

### **2.7.2 Systémy uznávání a pochval**

Systémy uznávání a pochval umožňují ohodnocení jednotlivců za jejich úspěšnost, a to buď neformálním oceněním, k němuž dochází pře každodenním kontaktu, nebo i pomocí formálních postupů. Může k němu docházet v naprosté tichosti mezi vedoucím členem jeho týmu, nebo může jít o veřejné oslavování úspěchu.

Systém uznávání a pochval obvykle představuje „nepeněžní vyznamenání udělované jako uznání významného úspěchu nebo vysokého výkonu, které nezávisí na dosažení nějakého zadaného úkolu či cíle“. Systém uznávání a pochval může taktéž být formální a celopodnikový, může poskytovat možnost uznávat úspěchy prostřednictvím udělení darů nebo pohoštění nebo také veřejné pochvaly. Důležité však je, aby k uznání docházelo i méně formálním způsobem, když např. vedoucí prostě lidem buď ústně, nebo písemně (stručným sdělením) říkají „Dobrá práce“, „Děkuji Vám“ nebo „Gratuluji.

### ***Zásady uznávání a pochval***

Zásady, na které je třeba pamatovat při vytváření systému uznávání a pochval, spočívají v tom, že uznání a pochvala:

- by měly být udělovány za chování, kterého si organizace velmi cení, a za výjimečné úsilí či zvláštní úspěchy,
- se týkají oceňování, projev toho, že si vedoucí svých lidí váží, dále by měly být osobní, personalizované, aby si lidé vážili toho, že se to týká právě jich,
- by měly být osobní a tváří v tvář, ale mohou být učiněny i rukou psaným poděkováním,
- by měly být uplatňovány spravedlivě, férově a dle stejných zásad v celé organizace,
- by se měly vyskytovat často,
- by měly být poskytovány takovým způsobem, aby měl každý jedinec pocit že má možnost být uznáván a chválen,
- mohou být poskytovány pomocí nominace na ocenění, ale je důležité vedení pečlivě zvážilo použití panelů nebo komisí provádějících výběr z nominovaných – být odmítnut panelem či komisí poté, co byla daná osoba nominovaná, může být velmi demotivující,
- musejí být opravdové, neměly by se požívat jako nějaký mechanický nástroj motivování,
- by neměly být udělovány příliš formálně jako součást nějakého systému v případě, kdy úspěch byl oceněn jiným způsobem, např. na základě systému bonifikací,
- by měl být udělován pokud možno co nejdříve po dosažení úspěchu,
- by měly být pro všechny pracovníky – neměla by existovat žádná omezení počtů těch, kdo mohou být oceněni a pochváleni,
- by neměly naznačovat, že se jedná jen o odměňování „vítězů“, protože za každou osobu, která vítězí, je tu mnoho jiných, kteří byly poraženi,
- by měly existovat stejně pro týmy jako pro jednotlivce, aby bylo oceněno kolektivní úsilí, stejně jako jednotlivců, vedení se tak vyvaruje vytváření osamělých „vítězů“,

- by neměly být omezovány částkou, která je zrovna k dispozici na nějaké ceny – uznání a pochvala mohou být vskutku zvýrazněny cenou, ale prosté vyslovení „děkuji Vám“ v soukromí nebo na veřejnosti může být velmi efektivní,
- by neměly být založeny na přespříliš komplikovaném systému. [1]

### ***Typy uznání a pochval***

- *Uznání a pochvaly během každodenního styku*

Nejefektivnější formou pochval a uznání jsou ty, které udělují vedoucí svým pracovníkům během každodenního styku. Jednou ze stránek dobré manažerské práce je znát své lidi, sledovat výkon a poskytovat pozitivní zpětnou vazbu. Pochvaly a uznání mají ústní formu nebo formu krátkého písemného sdělení a mělo by k nim dojít neprodleně po příslušné oceňované události. Pochvaly a uznání musejí být opravdové – lidé mohou snadno odhalit neupřímnost, nejistotu, nebo když to někde dělá, jen aby se neřeklo.

Tento typ pochval a uznání by měl být přirozenou součástí každodenní rutiny. Organizace by měla usilovat o rozvíjení kultury pochval a uznávání na všech úrovních řízení, aby se to stalo „způsobem myšlení“. Manažeři mohou být vedeni k osvojení si toho stylu, ale mělo by se to uskutečňovat spíše pomocí osobního příkladu namísto nějakého nařizování, ani by to nemělo být předmětem nějakého schématu, procesu či systému.

- *Veřejná uznání a pochvaly*

Pochvala a uznání za zvláštní úspěchy nebo za trvale efektivní přínos se mohou udělovat v podobě veřejného ocenění na základě systému „pracovníka měsíce“ nebo na základě oznámení za použití podnikových novin, intranetu nebo nástěnek.

- *Formální uznání a pochvaly*

Systémy formálních pochval a uznání nabízejí pracovníkům (a co je důležité, jejich prostřednictvím i jejich partnerům) hmatatelné nástroje uznání v podobě poukázek, darů, dovolené nebo výletů po vlastní zemi nebo do zahraničí, dnů nebo víkendů v hotelích nebo v lázních či pohoštění. Týmová uznání mohou mít podobu výletů, pohoštění a večírků. Takové systémy mohou být řízeny a prováděny centrálně a doprovázeny oficiálními

ceremoniemi či slavnostními shromážděními. Manažeři a pracovníci mohou na ceny nominovat určité jedince. Jde-li o podstatné, významné ceny, pak může daná organizace ustavit zvláštní výbor, v němž budou zastoupeni představitelé pracovníků a v němž se dohodne, kdo by měl cenu obdržet. Tak se zajistí průhlednost celého rozhodování. [1]

## 2.8 Demotivace

R. K. Sprenger konstatoval, že na vrcholu stupnice demotivace ve vztahu šéfa a pracovníka stojí nedůvěra. Nedůvěra je samotným spouštěčem cyklu demotivace (začarovaný kruh), který vždy začíná u samotného vedoucího. [8]

Vedoucí svalují odpovědnost za slabý výkon většinou právě na pracovníka. [8]

### *Zaměstnance demotivují tyto scénáře:*

- Šéf může a ví vždy víc než zaměstnanci.
- Neprodiskutovaná, svévolná rozhodnutí.
- Přehnaná, hlasitá, nevěcná, nepřiměřená kritika.
- Nadřízený se okamžitě chopí určitého tématu a ostatní už nepustí ke slovu.
- Zaměstnanec je přehlížený, jako by byl vzduch.
- Zaměstnanec dostává nedostatečné, jednostranné, opožděné nebo redukované informace, které se týkají jen jeho bezprostřední práce. [8]

### 2.8.1 Jednání, které demotivuje

Většina zaměstnanců nastupuje na nové pracovní místo se snahou a motivací, že jej bude dobře vykonávat. Průzkumy však zcela pravidelně ukazují, že po zhruba šesti měsících od nástupu do nového zaměstnání morálka pracovníků rychle klesá a tento pokles často pokračuje i v dalších letech. Zdrojem problémů jsou často nerealistická očekávání zaměstnanců. Rozhodující část problémů však většinou spočívá v jednání managementu, jehož důsledky si nadřízení občas neuvědomují. [13]

Manažerské jednání vedoucí k demotivaci je v naprosté většině případů zbytečné. Plýtvání potenciálem pracovníka – je drahé. K nejčastějším faktorům zbytečné demotivace zaměstnanců patří nedostatek ocenění a pochvaly,

nespravedlivé hodnocení a projevy nedůvěry. K dalším zcela zbytečným příčinám demotivace patří poskytování nezasloužených odměn, opomíjení zpětné vazby, podceňování či nerespektování osobních schopností, nedostatečná pozornost věnována názorům či podnětům zaměstnanců. [13]

### **2.8.2 Nedostatek pochvaly a ocenění**

Nejdůležitějším nástrojem okamžité motivace zaměstnanců je především pochvala za práci, jež odvedli. Její význam spočívá v tom, že podporuje chování či výkon, kterého se týká nebo na které upozorňuje. Pochvala totiž zvyšuje pravděpodobnost, že se daná osoba v budoucnu zachová podobně. [11]

Pochvala ze strany nadřízeného nemůže zaměstnancům nahradit finanční odměnu. Odměna však na druhé straně nemůže nahradit pochvalu. Povzbuzení motivace na základě uznání, pochvaly, upozornění na schopnosti nebo jen informace, že to, co dělají, dělají správně, většina osob čas od času potřebuje. [13]

Proč vedoucí občas nejsou schopni pochvalu svým spolupracovníkům poskytnout? Důvod většinou nespočívá v tom, že by je pochválit nechtěli. Nejčastější příčiny jsou:

- Motivaci svých zaměstnanců berou jako samozřejmost a neuvědomují si, že pochvala či uznání jsou pro jejich motivaci důležité. Řídí se heslem „pokud nekritizuji, chválím“.
- Nejsou si jisti, jak pochvalu provést, aby vyzněla upřímně.
- Na pochvalu nejsou zvyklí, protože ji nedostávají ani od svých vlastních nadřízených.
- Domnívají se, že chvála může dobré pracovníky „zkazit“. [11]

### **2.8.3 Problémy, které nastávají při špatném motivování**

- Výkonnost lidí se snižuje, pracují s minimálním úsilím jen do té míry, nakolik je to nutné. Dochází ke zpoždování termínů, hledají se nepřijatelné cesty jak si usnadnit práci nebo ji odbýt, což se ovšem projeví na snížené kvalitě, roste počet zmetků, vznikají zbytečné prostoje.
- Vytrácí se iniciativa, nikdo se nesnaží vyniknout, dávat náměty ke zlepšení. Pokud někdo projeví více snahy, stává se terčem posměchu ostatních. Chybí ochota udělat cokoliv mimo nutné povinnosti.

- Objevuje se podvádění, falešné vykazování neodvedené práce nebo nečerpaných nákladů. Dále se využívá firemních prostředků pro soukromé účely a dochází ke krádežím materiálu či pracovních pomůcek.
- Dochází ke zhoršení vztahů mezi lidmi. Morální a pracovití jedinci těžko snášejí špatný přístup ostatních lidí k práci a vznikají tak konflikty. Vyhrocuje se negativní vztah vůči nadřízeným a vůči vedení firmy.
- Zvyšuje se nemocnost, absence a fluktuace. [2]

## **2.9 Jak řešit konflikt**

V pracovním životě je možné se setkat s různými typy konfliktů. Projevují se v nich rozdílné cíle, city i činy. Tyto jednotlivé složky bývají většinou v konfliktu propojeny a vzájemně konflikt posilují. Nebývá vůbec jednoduché rozplést tuto složitou strukturu a nalézt vzájemně přijatelné řešení. [2]

### **2.9.1 Důsledky nezvládnutého konfliktu**

- Lidé se cítí ukřivděni a hledají na druhém samé negativní rysy – probíhá proces demonizace. Věci, které byly dobře myšleny, jsou špatně vykládány. Jsou spojovány s událostmi, které spolu nesouvisí. Vzniká napětí, které narušuje rozvoj organizace.
- Spory z vrcholového vedení se přenášejí na nižší úrovně v organizaci a tak konfliktní vztah mezi dvěma jednotlivci může vyvolat vznik nepřátelských skupin.
- Lidé se vyhýbají dalším konfliktům potlačením komunikace. S určitými jedinci se nebaví, oblasti společného sporu vůbec neřeší nebo je odkládají. Tato taktika je pro firmu nebezpečná, protože problémy narůstají.
- Pracovníci, kteří už mají konfliktního prostředí dost, hledají různé způsoby úniku z organizace – počínaje soustředěním na osobní zájmy na úkor pracovních povinností a konče odchodem do jiné firmy. [2]

### 2.9.2 Zásady řešení konfliktů

1. **Je důležité předcházet konfliktům.** Často nemusí konflikt vůbec vzniknout, pokud je včas odhaleno, že se k němu schyluje a pokud se včas začne jednat. Konflikt je až jakýmsi vyhocením, selháním mírnějších řešení. Rozporné názory na věc mohou nabývat na intenzitě, manažeři se však vyhýbají řešení – často proto, aby oddálili konflikt a neznepříjemňovali si život.
2. **Vyloučíme emoce.** Právě silné city dávají konfliktu jeho intenzitu a vyhročí situaci. Chceme-li dospět k nějakému řešení, musíme citovou složku komunikace odstranit. Na emocionální útoky nereagujeme a důsledně trváme na faktech a racionálních argumentech.
3. **Oddělení se od problému a zaměříme se na zájmy.** Konflikt často zažene do problému, jehož oboustranně přijatelné řešení neexistuje.
4. **Hledání oboustranně přijatelné alternativy.** Pochopení vzájemných zájmů jednotlivých účastníků, hledání přijatelné alternativy. Takovým řešením je třeba postupné čerpání finančních zdrojů pro jednotlivé útvary v souladu s vývojem cash-flow firmy.
5. **Lze využít externího poradce.** Externí poradce má výhodu neúčasti v jednotlivých firemních skupinách a jakéhosi nadhledu. Proto může s jistou výhodou koučovat hledání optimálních řešení, aniž by stranil některému útvaru nebo pracovníkovi.
6. **Využívání objektivních údajů.** V některých případech se lze opřít o objektivní data, zejména ekonomického charakteru. Není-li možné se domluvit na dalším zaměření obchodu, může se vycházet ze ziskovosti jednotlivých středisek. [2]

### 2.10 Zásady úspěšného motivování

1. *Jen postih nebo ohrožení jistot působí na morálně slabé jednotlivce*

Lidé, jenž mají negativní postoj k práci, sklon k lajdačení a ulívání, potřebují častou a důslednou kontrolu. Vedoucí musí neustále zdůrazňovat ohrožení, které



nastane v případě neplnění povinností. Pokud tyto výzvy nemají vliv, je třeba jednat nekompromisně a skutečně sáhnout k tvrdým opatřením.

**2. *Systém odměn a trestů je vhodnou motivací pro lidi se střední úrovní morálky***

Vedoucí je už nemusí tolik kontrolovat, protože vědí, že za dobré výsledky práce je čeká odměna. Jedná se vlastně o obchodování – zaměstnanec prodává svou práci, firma za ni dává odpovídající odměnu.

**3. *Nejlepší pracovníci jsou motivováni projevy úcty, důvěry a participace***

Nepotřebují dohled a kontrola je zde jen minimální. Dokážou ocenit uznání schopností, náročný samostatný úkol, kterým jsou pověřeni i zájem vedoucího o jejich názory.

**4. *Čím vyšší je úroveň pracovních schopností, tím více volnosti by měl pracovník dostat***

Začínající pracovník ocení častou pomoc a radu svého vedoucího. Zkušený pracovník naopak vyžaduje prostor pro vlastní rozhodování a samostatnost s minimálními zásahy nadřízených.

**5. *Osobní příklad vedoucího je zvláště silný motivační nástroj***

Nadřízený může těžko očekávat od svého podřízeného iniciativu a vysoký výkon, pokud přistupuje sám ke své práci ležérně. Jeho vytrvalost, iniciativní přístup k problémům a důslednost se naopak stávají vzorem pro ostatní pracovníky. [2]

## **2.11 Přístupy k motivaci v práci**

### **2.11.1 Motivace ekonomickými potřebami**

Tuto teorii vyznávali nejstarší autoři, jako byl například F. W. Taylor. Pracovníci měli být motivováni co možná nejvyššími platy za co nejefektivnější a nejproduktivnější způsob práce. Výkon byl omezen pouze fyzickou únavou. Pro Taylora byla motivace naprosto jednoduchou záležitostí: dělníci požadovali od zaměstnavatele především vysoké platy. Jedná se o tzv. racionálně ekonomický přístup. [4]

### **2.11.2 Sociální přístup**

Autoři, jež se zabývali lidskými vztahy, zdůrazňovali, že lidé prací uspokojují celou řadu potřeb. Zaměřili se zejména na sociální potřeby jednotlivců a pracovní organizaci označili jako sociální organizaci.

Sociální pojetí motivace podporuje také systémový přístup. Sociotechnický systém stojí na vzájemném působení psychologických a sociálních faktorů, potřeb a požadavků lidí, ale také strukturálních a technických požadavků organizace. Jedna ze studií dokonce poukázala na to, jak je důležité uspořádat práci tak, aby se našla příležitost k týmové práci a sociálním kontaktům. [4]

### **2.11.3 Sebeaktualizace**

U těchto autorů je patrné spíše psychologické pojetí motivace. Pozornost je zaměřena především na obsah a význam úkolů a na snahu o vnitřní uspokojení z práce. Největší zájem je zde o přizpůsobení se každého jednotlivce pracovní situaci. [4]

### **2.11.4 Komplexní přístup k motivaci**

Kontingenční přístup k organizaci a managementu zastává názor, že existuje celá řada proměnných či situačních faktorů, jež ovlivňují výkon organizace. Zabývá se spíše rozdíly mezi organizacemi než jejich společnými rysy. Manažeři musí být přizpůsobiví a své chování měnit v souladu se situací a dle potřeb a motivace zaměstnanců. [4]

## **2.12 Tvorba motivačního programu v organizaci**

Motivační program není v organizaci jednoznačně vymezen, a to jak v teorii managementu, tak ani v manažerské praxi. Může se jednat jak o dílčí, tak i o určitý ucelený soubor opatření v oblasti managementu lidských zdrojů, který v návaznosti na ostatní řídicí aktivity vedoucích zaměstnanců má za cíl aktivně ovlivnit pracovní výkon, vytvořit a upevnit pozitivní postoj k organizaci všech jejich zaměstnanců. Jedná se zejména o posílení identifikace zájmů zaměstnance se zájmy zaměstnavatele – loajalita k vlastní organizaci a formování zájmu zaměstnance o rozvoj vlastních znalostí, schopností a dovedností a jejich aktivní využití v pracovním procesu. Vychází se zde přitom z předpokladu, že rozvoj tvořivých

schopností lidského kapitálu organizace a jejich zapojení ve prospěch organizace je nejlepší zárukou úspěšného splnění základních cílů organizace a také jejího přežití v náročných podmínkách tržního prostředí.

Má-li být motivační program účinný v očekávaném směru, měl by vycházet ze strategie lidských zdrojů organizace a celkové strategie organizace. [13]

#### **2.12.1 Možnosti postupu při tvorbě motivačního programu:**

1. Zjištění stavu a účinnosti faktorů motivace k práci a faktorů pracovní spokojenosti či naopak nespokojenosti (forma dotazníkového šetření, osobní rozhovory, analýza signálů úrovně motivace k práci v jednání zaměstnanců u jednotlivých kategorií zaměstnanců a jejich vyhodnocení). Zde je nezbytná odborná výpomoc psychologů a poradců vedení lidí.
2. Charakteristika motivačního klimatu organizace vychází ze zjištěného stavu a podrobněji specifikuje příčiny pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců a celkové vnitřní klima v oblasti mezilidských vztahů a vztahů k zaměstnavateli.
3. Stanovení cílů motivačního programu, což znamená určení stavu a úrovně jednotlivých stránek motivace k práci a postojů zaměstnanců, kterých je žádoucí dosáhnout jako předpokladu splnění cílů organizace.
4. Určení nástrojů k zabezpečení cílů v oblasti motivace zaměstnanců. Jedná se o opatření a postupy, které mají za cíl zvýšit výkonnost organizace prostřednictvím rozvoje aktivity a zájmu zaměstnanců. Má-li být motivační program účinný, musí zahrnovat všechny základní faktory, které ovlivňují lidský aspekt výkonnosti organizace. Tvorba úspěšného výkonnostního klimatu a s ním spojené organizační kultury zahrnuje celou řadu opatření nejen v oblasti působení hmotných podnětů (odměňování, zaměstnanecké výhody), ale i v oblasti výběru, hodnocení pracovníka, rozmisťování zaměstnanců (motivace pracovními funkcemi), zvyšování odborných znalostí a pracovních schopností a dále také posilování vědomí osobních perspektiv spojených s organizací.

5. Zpracování motivačního programu jako uceleného koncepčního dokumentu, stanovení postupu realizace, časového rozvržení a odpovědnosti za jeho realizaci.

Realizace motivačního programu předpokládá seznámení vedoucích zaměstnanců s jejími výsledky a instruktáž o způsobech a formách reakce na zjištění skutečnosti při řízení pracovníků, v základních oblastech personální práce a přípravu vedoucích pro realizaci motivačních rozhovorů s podřízenými. Jednotlivé kroky při vytváření a realizaci motivačního programu je možno členit do rámcového postupu (viz Tabulka 1.2.) [13]

**Tabulka 2.2** *Rámcový postup při tvorbě motivačního programu organizace*

Kroky	Výstupy
1. Čeho chceme dosáhnout? (O jaký stav usilujeme?)	Cíl (reálný, konkrétní)
2. Proč je to důležité? (Co je na tom závislé?)	Konečný cíl (motivační význam)
3. Jak to vypadá nyní? (Jaký je výchozí stav?)	Současný stav (klady a zápory)
4. Kdo a co brání dosažení cíle? (Proč nemáme žádoucí stav už nyní?)	Překážky a jejich příčiny
5. Jaká jsou možná opatření k odstranění překážek?	Možnosti řešení (teoreticky možná)
6. Která z nich jsou u nás možná?	Možná řešení (realizovatelná)
7. Jaká opatření uděláme a v jakém rozsahu?	Plán opatření (průběh a termíny)
8. Kdo bude komu odpovědný? (Kdo bude spolupracovat?)	Organizace (kompetence a kooperace)
9. Jak zabezpečíme dosažení cíle?	Způsoby kontroly
10. Čeho jsme dosáhli?	Vyhodnocení účinnosti

Zdroj: [13]

### 3 CHARAKTIRISTIKA SPOLEČNOSTI

Tato kapitola bude pojednávat o společnosti HOPA CZ, s. r. o. (dále jen HOPA). Popíše zde její vývoj, předmět podnikání a profil společnosti. Dále zobrazím organizační uspořádání společnosti a představím obchodní partnery. Na závěr kapitoly se budu zabývat současnou motivační politikou společnosti HOPA.

#### 3.1 Vývoj společnosti

Společnost HOPA vznikla v roce 1997 ve městě Slavičín a již řadu let patří mezi nejvýznamnější výrobce i dodavatele sanitární techniky na našem trhu. Zpočátku se společnost zaměřovala pouze na výrobu a regionální prodej shrnovacích dveří, s postupem času však rozšiřovala svoji působnost do dalších oblastí v České republice a se získáním nových zákazníků, tak rozšířila i nabídku svých produktů. Společnost se těší dobrému jménu, a to díky vysoké kvalitě svých výrobků i poskytovaných služeb, plnění dodacích termínů a taktéž vstřícnému přístupu ke svým zákazníkům. Dále klade také důraz na kvalitní záruční a pozáruční servis. V roce 2004 HOPA získala mezinárodní certifikát kvality ISO 9001:2001.

Výroba je taktéž zajišťována slovenskou dceřinou společností, která byla založena v roce 1999 ve slovenském městě Nové Zámky. Zavedení své vlastní výroby plastových komponentů, které jsou nezbytné k výrobě shrnovacích dveří, přineslo snížení celkových nákladů na výrobu shrnovacích dveří.

Značka HOPA se stala synonymem pro moderní vybavení koupelen. Jednotlivé výrobky jsou navrhovány italskými designéry. Výrobky v sobě kombinují krásu, eleganci i komfort. Všechny produkty jsou vyrobeny z kvalitních materiálů, záruka tak činí až 20 let. Z řady výrobků HOPA si tak vyberou i ti nejnáročnější zákazníci, poměr ceny a kvality je přitom stále příznivý. [15]

**Obr. 3.1 Logo společnosti HOPA**



Zdroj: [16]

## 3.2 Předmět podnikání

Společnost HOPA se specializuje na koupelnové vybavení, jenž v současné době tvoří více než 500 produktů. Jedná se o vany, sprchové kouty, koupelnové baterie, vanové a sprchové zástěny, nábytek, umyvadla, toalety, infrasauny, parní sprchové boxy a masážní panely či hydromasážní systémy.

Kromě výroby sanitární techniky se společnost věnuje také výrobě předmětů ze speciálních plastů. Tyto výrobky jsou určeny pro interiéry. Jedná se zejména o výrobu a prodej shrnovacích dveří a plastových obkladů – ve výrobě těchto výrobků je společnost lídrem na českém trhu. Dále se jedná o výrobu a distribuci PVC profilů, shrnovací dveře (plastové, koženkové) včetně obložek zárubní – čalounění dveří, parapety plastové a hliníkové.

Z široké nabídky společnosti HOPA si zákazníci mohou vybrat u více než 700 prodejních partnerů v celé České republice, na Slovensku, v Polsku a Maďarsku. Společnost HOPA dále disponuje vlastním vozovým parkem, který umožňuje dodání bez prodlení spojených s přepravou a současně také zaručuje, že zboží během přepravy nebude poškozeno. [15]

### 3.2.1 Sortiment koupelen

Již při samotném návrhu je myšleno na konečného uživatele, a to nejen na užitek z koupání samotného, ale také na budoucí údržbu. Proto mají také všechny vany antibakteriální povrchovou úpravu pro snadné čištění.

Jako novinku firma zařadila do svého sortimentu vany z litého mramoru. Litý mramor si vydobyl pro své vlastnosti vedoucí pozici v moderních koupelnách.

#### *Nabídka koupelnového vybavení:*

- Sprchové kouty
- Vany
- Vodovodní baterie
- Koupelnový nábytek
- Infrasauny a další

### 3.2.2 Sortiment interiérů

Společnost je lídrem na trhu s plastovými výrobky pro domácnost, čímž je na ni kladena odpovědnost za vysokou míru spokojenosti svých klientů. Výrobky HOPA se vyznačují vysokou užitnou hodnotou a dlouhou životností při zachování příznivé ceny.

#### *Nabídka interiérového vybavení:*

- Shrnovací dveře
- Plastové obklady
- Parapety
- Terasové desky
- Čalounění dveří
- Plastové ploty
- Sítě do oken a dveří [15]

### 3.3 Profil společnosti

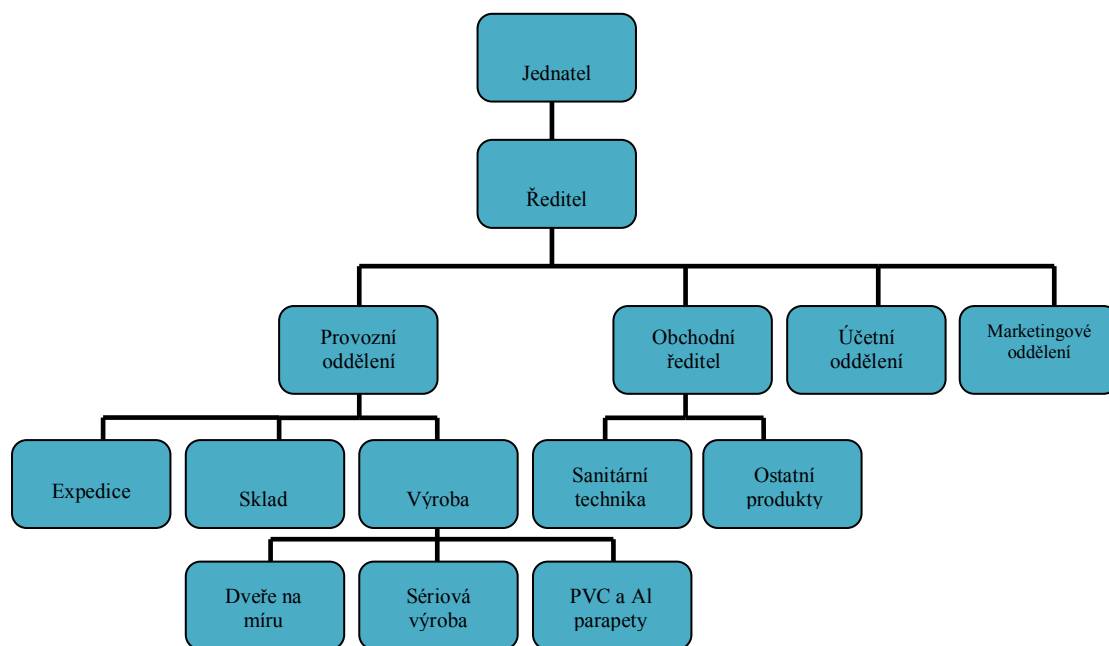
Společnost HOPA sídlí v průmyslovém areálu ve městě Slavičín ve Zlínském kraji. Jednatel společnosti je pan Jiří Holeček a ředitelem pan Anton Bonko. Průměrný počet zaměstnanců se pohybuje v rozmezí 26-50 zaměstnanců, čímž se společnost řadí mezi malé podniky. [15]

Společnost HOPA je česko-slovenskou společností. Hopa otevřela své pobočky na Slovensku, v Polsku a Maďarsku. V České republice má své obchodní zastoupení na 200 místech po celém území. Jedná se o společnost, která si zakládá na vysoké kvalitě výrobků a zákaznického servisu, a to při zachování stále příznivých cen. Kvalitní výrobky a spokojenost zákazníků, je v popředí zájmu HOPY.

Krátké dodací lhůty a vysoká kvalita nabízených výrobků a služeb jistě patří mezi silné stránky podniku. HOPA také neustále pracuje na inovacích svých produktů, snaží se neustále zlepšovat a více se tak podřídit potřebám svých zákazníků. Za tím vším stojí zkušený a zdatný personál.

Slabinou organizace je však nízké povědomí o značce na území České republiky, nízká marketingová síla podniku a malé stávající výrobní prostory. V příštím roce by se však společnost měla přestěhovat do větších prostor. Tuto svou nevýhodu tudíž eliminuje. [17]

**Obr. 3.2 Organizační struktura společnosti HOPA CZ, s. r. o.**



*Zdroj: [vlastní zpracování]*

V čele organizace stojí jednatel společnosti, jímž je Ing. Jiří Holeček. Jeho přímým zástupcem je ředitel pan Anton Bonko. Dále se organizační struktura větví na provozní oddělení, které má pod sebou expedici, sklad a samotnou výrobu, kde se například vyrábí dveře na míru, sériová výroba, výrobky z PVC a Al parapety. Sanitární techniku a ostatní produkty má na starosti obchodní ředitel. Současně zde působí účetní a marketingové oddělení. V příštích pár letech se HOPA přestěhuje do většího areálu a čeká ji reorganizace.

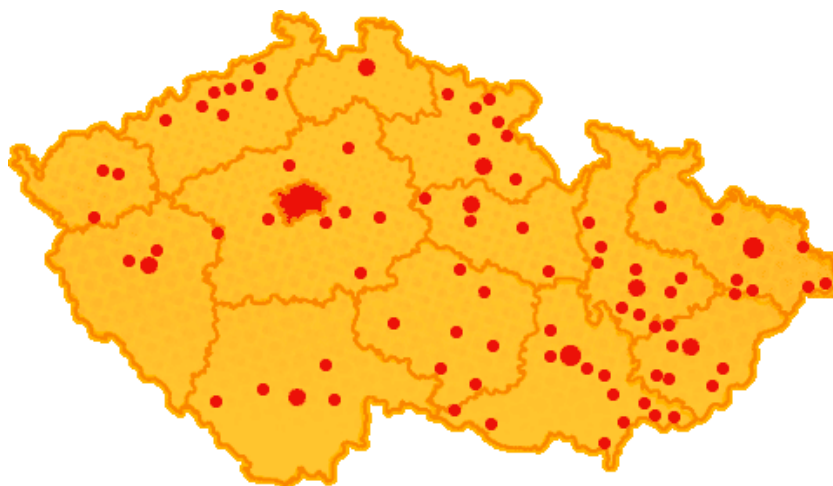
### 3.3.1 Obchodní partneři

Veškeré zboží společnosti HOPA mohou zákazníci zakoupit přímo přes



e-shop nebo prostřednictvím obchodních partnerů. Nákup prostřednictvím obchodních partnerů je výhodnější z hlediska dodatečného řešení případných reklamací a dalšího záručního a pozáručního servisu. [17]

**Obr 3.3 Mapa prodejců sortimentu HOPA**



Zdroj: [17]

Sortiment společnosti HOPA je taktéž možné zakoupit v zahraničí, kde své zboží vyváží. Jedná se například o země: Litva, Rusko, Polsko, Maďarsko, Itálie a Slovensko. Současně se zahraničím obchodují v případech dovozů zboží a materiálů. Dováží ze zemí: Čína, Tajwan, Polsko, Litva, Lotyšsko, Itálie.

### **3.4 Konkurence v odvětví**

Konkurenční výhodou organizace HOPA je kvalita nabízených výrobků a služeb, krátké dodací lhůty a záruční doba až deset let. Díky těmto svým výhodám organizace přitahuje stále nové zákazníky a udržuje si tak i ty stávající.

V oblasti **koupelnového vybavení** čelí organizace hned několika konkurentům, jimiž jsou - SIKO KOUPELNY, TEiKO, spol. s r. o., dále je v oblasti sanitární techniky konkurencí společnost Alca plast s. r. o. Přední výrobce a prodejce sanitární keramiky je společnost LAUFEN Bathrooms a silného konkurenta představuje také organizace Ravak.cz.

### ***SIKO KOUPELNY a. s.***

Společnost SIKO KOUPELNY a. s. je v současné době největší specializovanou sítí prodejen v oboru vybavení koupen. Působí ve čtyřiceti prodejnách po celé ČR, ve kterých našlo své uplatnění více než 500 zaměstnanců, s ročním obratem přesahujícím 2,5 miliardy Kč. [18]

### ***TEiKO, spol. s r. o.***

TEiKO patří již od roku 1992 mezi nejúspěšnější výrobce sanitární techniky a to jak v českém, tak evropském měřítku. Jedná se o ryze českou firmu, bez jakékoliv účasti zahraničního kapitálu. Výrobky společnosti je možné zakoupit v 17 evropských zemích. Záruka kvality je dokladována certifikací ISO 9001:2000. [19]

### ***Alca plast s. r. o.***

Alca plast s. r. o. je největší český výrobce v oblasti sanitární techniky ve střední a východní Evropě. Každý výrobek je navržen tak, aby splňoval nejnáročnější požadavky kladené na spolehlivost, přesnost a jednotou instalaci. Ve filozofii společnosti hraje design a kvalita nezastupitelnou a klíčovou roli. [20]

### ***LAUFEN Bathrooms***

Základním stavebním kamenem společnosti Laufen jsou zkušenosti ve výrobě keramiky. V nejmodernějších provozech se zde se švýcarskou přesností vyrábějí umyvadla, bidety a klozety. Zkušenosti na poli výroby keramiky rozvinuly nadání v rámci výroby kompletních koupelen. Každá místnost, kterou Laufen interpretuje, působí jako posvátné místo k odpočinku a relaxaci, je navržena dle nejvyšších desénových standardů. [21]

### ***Ravak.cz***

Společnost se zaměřuje na moderní koupelny promyšlené do posledního detailu s ucelenou nabídkou komplexních řešení. RAVAK působí ve více než 50 zemích světa a je největším výrobcem pro koupelny nejenom v České republice, ale i v celé střední a východní Evropě.

V nabídce **interiérového vybavení**, konkrétně potom ve shrnovacích či čalouněných dveřích, parapetech apod. nachází HOPA svoji největší konkurenci v organizaci SOLAR-TECHNIK s. r. o., TOPDOORS s. r. o. a v blízkém okolí se dále nachází společnost MADUS Company s. r. o.

#### ***SOLAR-TECHNIK s. r. o.***

Společnost SOLAR-TECHNIK s. r. o. vznikla na konci roku 1991. Sídlo společnosti se nachází ve Fryštáku, kde jsou současně soustředěny veškeré výrobní a obchodní programy společnosti. Svým umístěním se stává hlavním konkurentem pro HOPU. Fryšták je městečko na Moravě vzdálené 5 km od Zlína. V roce 1994 zavedla tato společnost do svého výrobního programu lamelové shrnovací dveře, které byly nedostatkovým zbožím. Vhodně tak doplnily již předtím nabízený sortiment žaluzií a ostatních výrobků. [22]

#### ***TOPDOORS, s. r. o.***

Společnost TOPDOORS patří mezi významné výrobce interiérových dveří a zárubní. Působí na trhu od roku 1998, kdy byla založena třemi fyzickými osobami sloučením svých aktivit. Sídlo společnosti a současně také výroba je umístěna ve Věskách nedaleko Uherského Hradiště. Obchod je realizován prostřednictvím firemních prodejen v Uherském Hradišti, Brně a Praze, dále ve společnosti TOPDOORS Ostrava a u kvalifikovaných obchodních partnerů v rámci celé České republiky a Slovenska. [23]

#### ***MADUS Company s. r. o.***

Společnost MADUS Company, s. r. o. zahájila svoji činnost v roce 2000. Sídlo společnosti je umístěno přímo v centru Uherského Hradiště. Výroba a sklady jsou umístěny v malém lázeňském městečku, nedaleko Uherského Hradiště v Ostrožské Nové vsi.

Hlavním výrobním programem společnosti je kompletní výroba plastových lamelových shrnovacích dveří. Pro náročnější zákazníky provádí montáž plastových shrnovacích dveří z potištěných polotovarů dovážených z Itálie. V současnosti rozšiřují své aktivity i o dovoz a následný prodej zboží z jihovýchodní Asie. [24]

## 4 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE V OBLASTI MOTIVACE A STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ

V této kapitole budu rozebírat motivační politiku společnosti Hopa. Dále provedu výzkum na základě dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru s ředitelem společnosti. Na základě dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru budu schopna potvrdit či vyvrátit předem stanovené hypotézy.

### 4.1 Motivační politika

V pracovním procesu se od zaměstnance očekává, že bude dosahovat optimálních výkonů. Výkon však nezávisí pouze na schopnostech pracovníka, ale také na motivaci a stimulačních prostředcích, které je zaměstnavatel schopen zaměstnanci nabídnout. Nedostatečná motivace může vést ke snížení produktivity zaměstnanců.

Společnost HOPA byla nucena vlivem celosvětové ekonomické krize omezit stimulační prostředky, kterými disponovala v minulých letech. Toto omezení pro ně bylo v dané situaci nutností, aby se vyhnuli nepříjemnému propouštění svých zaměstnanců. Hlavně šlo o snižování nákladů.

Její snaha je směřována spíše k vytvoření pozitivní atmosféry na pracovišti. Vedení si nesnaží vybudovat svoji autoritu postavením přísného šéfa, ale naopak vždy vyjde se zaměstnanci po dobrém a udržují tím tak příznivé vztahy na pracovišti.

#### 4.1.1 Charakteristika poskytovaných zaměstnaneckých benefitů

Jak jsem již uvedla v teoretické části této práce, stimulace je závislá na vnějších podnětech. Splnění úkolu tedy souvisí se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (například finanční odměny).

V současné době podnik nabízí svým zaměstnancům několik zaměstnaneckých výhod. Všichni zaměstnanci však nemají stejné možnosti jejich čerpání.

**Firemní automobil, mobilní telefon a notebook** jsou k dispozici obchodním zástupcům podniku. Mohou je využívat i pro soukromé účely. Ředitel společnosti uvedl, že není pravidlem, aby firemní vůz sloužil pouze pracovníkům obchodních

oddělení. Jako příklad uvedl situaci, kdy jedna ze zaměstnankyň měla problémy s omezenou dopravou do zaměstnání. Firemní automobil jí byl taktéž poskytnut.

**Finanční odměny**, jsou poskytnuty zaměstnancům za zvýšenou produktivitu a v případě významných událostí – narozeniny, svatby a významná výročí. **Třináctý plat** všichni pracovníci obdrží v době Vánoc. Dále mají pracovníci k dispozici **stravenky, jazykové kurzy**, podnik totiž vyžaduje znalost cizího jazyka a **slevy na veškerý sortiment vlastních výrobků**. V případě finančních potíží kteréhokoliv ze zaměstnanců, podnik nabízí **bezúročnou půjčku**. Tuto zaměstnaneckou výhodu hodnotím velmi kladně, podnik tak dává zaměstnancům najevo, že jim na nich záleží a v případě potíží jsou ochotni jim pomoci.

Co se týče nehmotných složek odměn, podnik si zakládá na **pozitivních vztazích na pracovišti**, které se snaží utužovat. Vedení organizace si uvědomuje, že dobré vztahy na pracovišti jsou zcela zásadní jak z hlediska udržování loajality pracovníků, tak i jejich motivace k podávání lepších výkonů. Z toho důvodu se organizace snaží pořádat pravidelná setkání se svými zaměstnanci a upevňovat týmového ducha. Důležitá je pro ně také **komunikace**. Každý z pracovníků může s jakýmkoliv problémem přijít přímo za vedením podniku. Společně se potom snaží najít řešení schůdné pro obě strany.

Dle p. ředitele společnost HOPA nenabízí zaměstnancům velký výběr benefitů, nicméně se jedná o malý podnik, který se může pyšnit přátelským prostředím, kde se zaměstnanci vzájemně znají a rádi se setkávají i mimo zaměstnání, což přispívá k týmové spolupráci a pozitivní pracovní atmosféře.

## 4.2 Dotazníkové šetření

Součástí analýzy dosavadního systému byl také dotazníkový výzkum zaměřený přímo na zaměstnance společnosti HOPA CZ s. r. o. Jejich názor byl pro mne velmi důležitý. Dotazníkový výzkum jsem zvolila proto, abych získala, co možná nejvíce názorů od zaměstnanců a mohla tak potvrdit či vyvrátit předem stanovené hypotézy.

Po krátkém rozhovoru s ředitelem společnosti Hopa, jsem si stanovila hypotézy, dle kterých jsem následně připravila otázky, tak, abych na ně dostala, co

možná nejpřesnější odpovědi a výzkum se tak stal efektivní. Otázky do dotazníku byly připraveny tak, aby vyšlo jasně najevo, jakými stimulačními prostředky jsou zaměstnanci společnosti HOPA motivováni a do jaké míry tomu odpovídá motivační politika.

Pro dotazníkové šetření jsem formulovala následující hypotézy:

- **H1** Více než 60 % zaměstnanců organizace HOPA motivuje atmosféra na jejich pracovišti k lepším pracovním výkonům.
- **H2** Více než 50 % zaměstnanců je dostatečně informováno o zaměstnaneckých výhodách.
- **H3** Alespoň 50% zaměstnanců je přesvědčeno že je pro jejich zaměstnavatele důležité, aby byli dobře motivováni k jejich pracovní činnosti.
- **H4** Více než 50 % zaměstnanců je za svůj dobře odvedený pracovní výkon pochváleno.

Dotazník se skládá z uzavřených a jedné otevřené otázky. Uzavřené otázky jsem zvolila z důvodu lepšího statistického zpracování a dále pro větší pohodlí samotných respondentů, kteří mají možnost výběru své odpovědi z předepsaných variant. V otevřené otázce mohou respondenti rozvést svůj návrh a připomínku na zlepšení stávajícího systému odměňování.

Dále jsou do dotazníku zařazeny tři demografické otázky, ve kterých je respondent tázán na pohlaví, věkovou kategorii a nejvyšší dosažené vzdělání. Celkem se dotazník skládá ze 14 otázek.

#### **4.2.1 Profil vybraných respondentů**

Celkem jsem rozdala 35 dotazníků zaměstnancům sledované organizace. Zpět se mi vyplněných dotazníků vrátilo 28, což je 80 %. Počet rozdaných dotazníků a zpět navracených hodnotím za dostačující vzhledem k velikosti organizace. Výzkum není rozčleněn na žádnou specifickou skupinu respondentů. Účastnili se jej jak pracovníci ve výrobě, tak i obchodní oddělení, marketingové oddělení apod.

V organizaci pracuje převaha mužů. Ženy jsou zaměstnány spíše v kancelářích a to konkrétně na úseku účetního oddělení a úsecích oddělení objednávek. Ve výrobě jsou kromě jedné ženy zaměstnání pouze muži. Žena zde pracuje ve skladu. Má odpovědnost za přijímání a vydávání materiálu ze skladu a dále za polepování vyrobeného zboží.

Tab. 4.1 uvádí základní charakteristiku respondentů z demografického hlediska.

**Tab. 4.1** *Charakteristika respondentů z demografického hlediska*

Pohlaví	Počet
Muž	17
Žena	11
<b>Věk zaměstnanců</b>	
18 – 25	1
26 – 35	14
36 – 45	9
46 – 55	4
56 a více	0
<b>Dosažené vzdělání</b>	
Základní	0
Střední odborné bez maturity	13
Středoškolské s maturitou	9
Vyšší odborné	0
Vysokoškolské	6

Zdroj: [vlastní výzkum]

Mezi dotazovanými převažovali muži (17 mužů). Žen bylo o něco méně (11 zaměstnány převážně v kancelářích.

Kolektiv zaměstnanců je z větší části tvořen mladými lidmi. Nejpočetnější skupina je ve věkové kategorii 26 – 35 let (14 respondentů), poté následuje kategorie 36 – 45 let (9 respondentů). V kategorii 46 – 55 let jsou pouze 3 respondenti a v kategorii 18 – 25 let je pouze 1 respondent. Dále se mezi respondenty nachází 1 osoba starší 56 - ti let.

Větší část respondentů dosahuje střední odborné vzdělání bez maturity (13 respondentů). Středoškolské vzdělání s maturitou má 9 respondentů. V podniku se taktéž nachází 6 zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním. Nikdo ze zaměstnanců nemá základní a vyšší odborné vzdělání.

**Tab. 4.2** *Otázka č. 1: Jak moc jsou pro Vás důležité následující zaměstnanecké výhody? (Ohodnoťte známkou 1 – 5, 1 – velmi důležité, 5 – nepodstatné)*

<b>Zaměstnanecké výhody</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Stravenky / příspěvek na stravování	18	5	3	-	2
Jazykové a odborné kurzy	8	8	8	-	4
Firemní vozidlo nebo příspěvek na dopravu	9	7	5	-	7
Penzijní připojištění / životní pojištění	10	7	6	2	3
Rekreace ve firemních zařízeních = v zařízeních zaměstnavatele	5	6	8	2	7
Třináctý plat	20	4	1	-	3
Jiné – <i>Firemní akce</i>	1	-	-	-	-

Zdroj: Vlastní výzkum

**Stravenky / příspěvek na stravování** zařadilo zhruba 64 % respondentů do velmi důležité kategorie. Pět respondentů je oznámkovalo známkou 2, tři respondenti známkou 3 a pro 2 respondenty jsou stravenky zcela nepodstatnou zaměstnaneckou výhodou.

**Jazykové a odborné kurzy** jsou velmi důležité pro 8 zaměstnanců, což z celkového počtu respondentů tvoří 29 %. Dále byl tento benefit oznámkován známkami 2 (8 zaměstnanců) a 3 (8 zaměstnanců). Známkou 4 nikdo nepřidělil a pětka kurz ohodnotili 4 pracovníci.

**Firemní vozidlo nebo příspěvek na dopravu** ohodnotilo jako velmi důležitou výhodu 9 respondentů (32 % respondentů). Sedm respondentů přidělilo známkou 2 a pět respondentů známkou 3. Nikdo z dotazovaných nehodnotil firemní vozidlo známkou 4 a jako nepodstatnou složku odměn ji považuje 7 respondentů.

**Penzijní připojištění / životní pojištění** považuje jako velmi důležitou odměnu 10 respondentů (36 % respondentů). Sedm respondentů známkovalo známkou 2, šest respondentů známkou 3 a dva respondenti známkou 4. Tento příspěvek je nepodstatný pro tři respondenty.

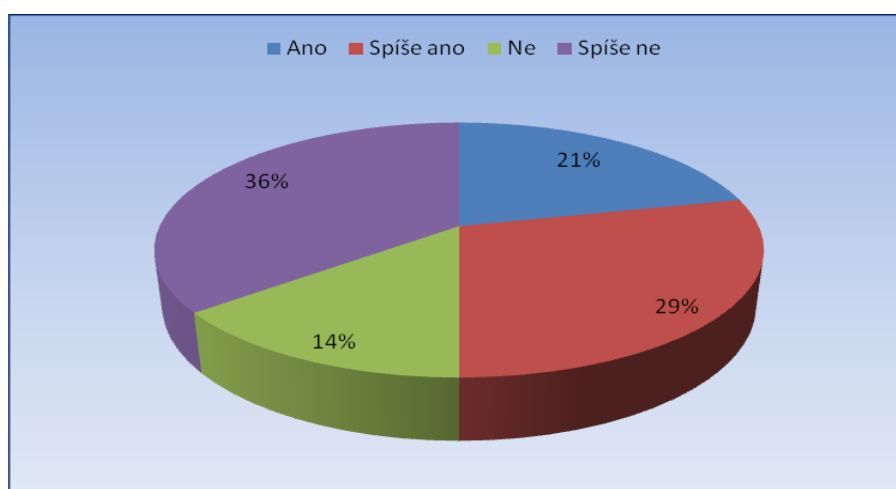
**Rekreace ve firemních zařízeních** je podstatnou odměnou pro 5 respondentů (18 % respondentů). Dále dotazovaní známkovali takto: známkou 2 udělilo šest respondentů, známkou 3 přiřadilo 8 respondentů, známkou 4 uvedli 2 respondenti a jako nedůležitou odměnou jsou rekreace považovány celkem sedmi respondenty.



**Třináctý plat** je jistě velmi žádanou odměnou. Nejlepší známku této finanční odměně přiřadilo 20 dotazovaných, což je 71,4 % respondentů. Čtyři dotazovaní hodnotili známku 2 a jeden známku 3. Známku 4 nehodnotil nikdo z dotazovaných a jako zcela nedůležitá je tato odměna pro 3 respondenty.

Další zaměstnanecká výhoda, která nebyla v možnostech výběru, byla uvedena pouze jedním pracovníkem a jedná se o **firemní akce**, kterou tento dotazovaný ohodnotil známku 1.

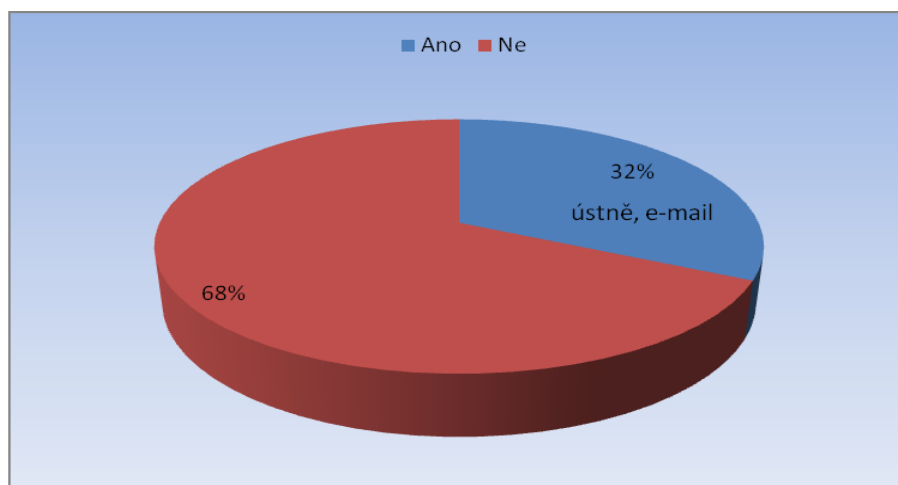
**Graf 4.1** *Otázka č. 2: Máte dostatek informací o tom, na jaké příplatky, odměny či zaměstnanecké výhody máte ve Vaší organizaci nárok?*



Zdroj: Vastní výzkum

Z grafu je patrné, že všichni zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o příplatcích, odměnách a zaměstnaneckých výhodách, na které mají ve své organizaci nárok. Pouze 21 % z dotazovaných odpovědělo kladně. Nejistou odpověď – spíše ano, jsem zaznamenala u 29 % respondentů. Celkem 14 % zaměstnanců nemají dostatek informací a odpověděli ne. Nejvíce dotazovaní uváděli, jako svou odpověď spíše ne, a to v celkovém podílu 36 % respondentů.

**Graf 4.2** *Otázka č. 3: Jste pochválen/a svým nadřízeným za dobře odvedený pracovní výkon? Pokud ano, jakým způsobem?*



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 4.2 zobrazuje, že většina ze zaměstnanců není pochválena za svůj dobře odvedený pracovní výkon. Jedná se o celkových 68 % respondentů průzkumu. Menší část z respondentů pochvalu nepostrádají (32 % respondentů). Respondenti nejčastěji uváděli, že jsou chváleni svým vedoucím pracovníkem ústně či prostřednictvím e-mailu.

**Tab. 4.3** *Otázka č. 4: Co Vás povzbudí k vyššímu pracovnímu výkonu? (Ohodnoťte známkou 1 – 5, 1 – velmi důležité, 5 – nepodstatné)*

Pozitivní prostředky	1	2	3	4	5
Peníze	23	2	1	-	2
Nepeněžní odměny	1	8	9	4	6
Pochvala	11	7	6	-	4
Uznání	12	9	4	-	3
Pracovní růst ve společnosti	14	8	1	-	3
Jiné – <i>objektivní výsledky</i>	1	-	-	-	-

Zdroj: Vlastní výzkum

Tab. 4.3 zobrazuje, že nejdůležitějším motivačním prostředkem jsou **peníze**. Ohodnotila tak tuto položku drtivá většina respondentů (82 % respondentů). Zbýlá část dotazových dále oznamkovala peníze známkou 2 (2 respondenti) a známkou 3 (1 respondent). Znamku 4 nikdo neuvedl a dokonce 2 respondenti považují peníze jako nepodstatný motivační prostředek.

**Nepeněžní odměny** ohodnotil jeden respondent jako velmi důležitý motivační prostředek. Ostatní dotazovaní známkovali známkami: 2 (8 respondentů), 3 (9 respondentů), 4 (4 respondenti) a nepeněžní odměny jsou nepodstatné pro 6 respondentů.

**Pochvala**, jakožto nehmotná složka je nejvíce ceněna 11 pracovníky (39 % respondentů). Sedmi pracovníků oznamkovalo pochvalu známkou 2 a šest pracovníků známkou 3. Znamkou 4 nikdo nehodnotil a pro 4 pracovníky je pochvala nepodstatnou motivační složkou.

**Uznání** nejvíce povzbudí k lepšímu pracovnímu výkonu celkem 12 pracovníků (43 % respondentů). Devět pracovníků ohodnotilo uznání známkou 2 a čtyři pracovníci známkou 3. Nikdo neznamkoval známkou 4 a pro 3 pracovníky je uznání nepotřebné.

Přesně 50 % respondentů nejvíce povzbuzuje k lepším pracovním výkonům **pracovní růst ve společnosti**. Dále osm pracovníků ohodnotilo tuto položku známkou 2 a jeden pracovník známkou 3. Znamku 4 nikdo neuvedl a pro tři pracovníky je tento povzbuzující prostředek naprosto nepodstatný.

Zaměstnanci měli opět možnost uvést nějaký jiný motivační prostředek, díky kterému jsou schopni podávat lepší pracovní výkony. Jeden z dotazových uvedl, že je pro něj velmi důležité dosahování **objektivních výsledků**.

**Tab. 4.4** *Otázka č. 5: Co Vás ve Vašem zaměstnání odradí od vyššího pracovního výkonu (Ohodnoťte známkou 1 – 5, 1 – velmi důležité, 5 – nepodstatné)*

Negativní prostředky	1	2	3	4	5
Nezájem nadřízeného o Vaše nápady	11	5	6	1	5
Kritika	6	6	7	2	7
Nedostatek pochvaly za dobře odvedenou práci	16	5	5	1	1
Nespravedlivé odměňování	15	6	3	1	3
Jiné	-	-	-	-	-

Zdroj: Vlastní výzkum

**Nezájem nadřízeného o nápady zaměstnanců** jednoznačně odradí od lepšího pracovního výkonu 11 pracovníků (39 % respondentů). Dále tuto položku pracovníci hodnotili známkou 2 (5 pracovníků), známkou 3 (6 pracovníků) a známkou 4 (1 pracovník). Celkem 5 pracovníků uvedlo, že je nezájem nadřízeného rozhodně neodradí.

**Kritika** byla ohodnocena známkou 1 celkem u šesti pracovníků (21,4 % respondentů), známkou 2 hodnotilo také šest pracovníků, známku 3 uvedlo sedm pracovníků a známku 4 označili dva pracovníci. Jako odrazující prostředek ji rozhodně nepovažuje 7 pracovníků, kteří uvedli známku 5.

**Nedostatek pochvaly za dobře odvedenou práci** pociťuje nadpoloviční většina respondentů (57 % respondentů). Zbylá část dotazovaných vyznačila odpověď známkou 2 (5 pracovníků) a známkou 3 (5 pracovníků). Jednou byly použity známky 4 a 5.

**Nespravedlivé odměňování** je nejvíce odrazujícím prostředkem pro 15 pracovníků (54 % respondentů). Další uvedené známky jsou: známka 2 (u 6-ti pracovníků), známka 3 (u 3 pracovníků) a známka 4 (u jednoho pracovníka). Tři pracovníci nepovažují tuto položku, jako odrazující prostředek od lepšího výkonu.

Žádný jiný negativní prostředek pracovníci ve svých dotaznících neuvedli.

**Tab. 4.5** *Otázka č. 6: Vyhodnoťte následující položky ve spojení s Vaším zaměstnáním. (Ohodnoťte známkou 1 – 5, 1 – velmi důležité, 5 – nepodstatné)*

Motivační prostředky	1	2	3	4	5
Zaměstnanecké výhody	13	10	3	1	1
Kariérní růst	13	8	4	-	3
Jednání s úctou	15	6	2	-	5
Finanční odměny	19	5	2	-	2
Vztahy na pracovišti	17	6	4	-	1
Možnost povýšení	11	8	6	-	3
Jistota zaměstnání	20	4	2	-	2

Zdroj: Vlastní výzkum

Z tabulky 4.5 je patrné, že pracovníci kladně hodnotí **zaměstnanecké výhody**. Celkem 13 pracovníků tuto položku oznámkovalo známkou 1 (46,4 % respondentů). Známkou 2 přidělilo deset pracovníků a známkou 3 hodnotili tři pracovníci. Jednou byly hodnoceny známky 4 a 5.

**Kariérní růst** ohodnotil známkou 1 stejný počet zaměstnanců a to 13 (46,4 respondentů %). Známkou 2 přidělilo osm pracovníků a známkou 3 čtyři pracovníci. Žádný z dotazovaných nehodnotil známkou 4 a celkem 3 pracovníci hodnotí kariérní růst ve spojení s jejich zaměstnáním nejhůře.

Velmi kladně je pracovníky hodnoceno **jednání s úctou**. Nadpoloviční většina tuto položku oznámkovala známkou 1 (54 % respondentů). Šest pracovníků přidělilo známkou 2 a dva pracovníci známkou 3. Známkou 4 nikdo nehodnotil a pět pracovníků se domnívá, že se v jejich organizaci s úctou nejedná.

V případě **finančních odměn** jsem zaznamenala pozitivní výsledek. Celkové množství 19 pracovníků (68 % respondentů) je s odměnami na pracovišti spokojeno. Dále pět pracovníků přidělilo známkou 2 a dva pracovníci známkou 3. Známkou 4 nebylo hodnoceno a dva pracovníci nejsou v žádném případě spokojeni s finančními odměnami podniku.

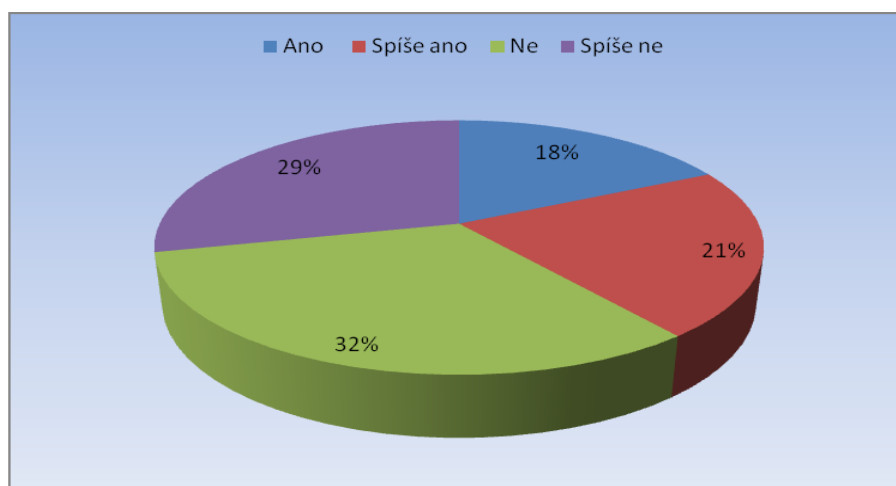
**Vztahy na pracovišti** byly hodnoceny pozitivně. Sedmnáct pracovníků (61 % respondentů) jim přidělilo nejlepší známkou. Šest pracovníků ohodnotilo známkou

2 a čtyři pracovníci známkou 3. Známkou 4 nikdo nehodnotil a pouze jeden pracovník není spokojen se vztahy, které na jejich pracovišti panují.

Celkem 11 pracovníků (39,2 % respondentů) se domnívá, že jsou v dané organizaci otevřené **možnosti pro povýšení**. Osm pracovníků hodnotili tuto možnost známkou 2 a šest pracovníků známkou 3. Zámka 4 nebyla přidělena a tři pracovníci hodnotí tuto položku ve spojení s jejich zaměstnáním negativně.

Nejvíce uspokojivá je položka jistota zaměstnání. Zde je naprostá většina přesvědčena, že jistotu v jejich zaměstnání skutečně mají. Ohodnotilo ji tak 20 zaměstnanců, což je pozitivních 71,4 % respondentů. Dále pracovníci hodnotili známkou 2 (4 pracovníci) a známkou 3 (2 pracovníci). Pouze dva zaměstnanci hodnotí tuto položku naprosto negativně.

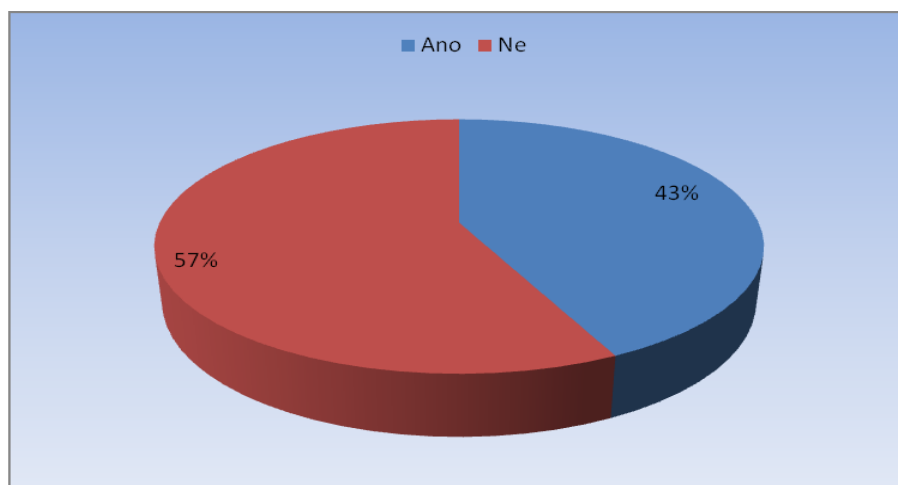
**Graf 4.3** *Otázka č. 7: Jak jste spokojen/a s pravidly odměňování, mzdou a osobním ohodnocením?*



Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu 4.3 je patrné, že zaměstnanci s pravidly odměňování, mzdou a osobním ohodnocením spokojeni nejsou. Odpovědělo tak 32 % respondentů. Odpověď - spíše ne vybralo 29 % dotazovaných. Nejmenší skupinu tvoří zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s pravidly odměňování (18 % respondentů). 21 % respondentů zvolilo nejistou odpověď – spíše ano.

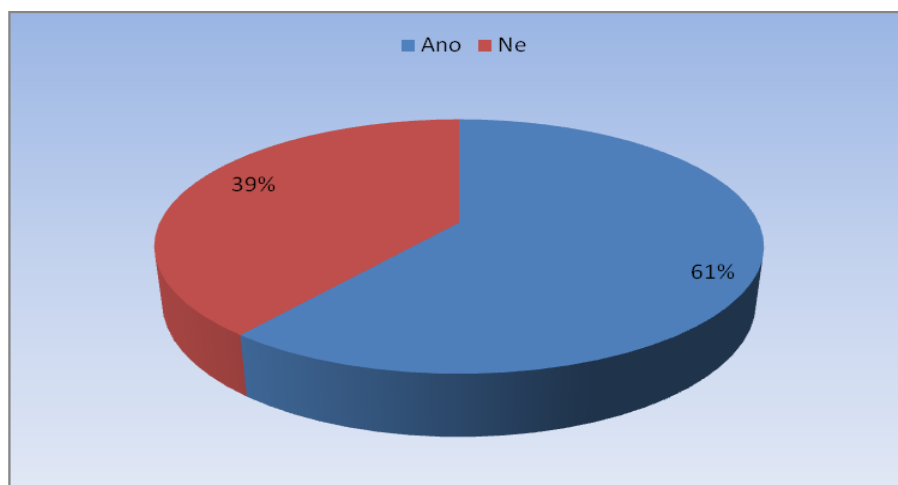
**Graf 4.4** *Otázka č. 8: Myslíte si, že dostáváte dostatečnou zpětnou vazbu k Vaší odvedené práci? (Ve smyslu kladného i záporného hodnocení Vaší práce?)*



Zdroj: Vlastní výzkum

Většina respondentů má pocit, že se jim nedostává dostatečná zpětná vazba k jejich odvedené práci. Zápornou odpověď zvolilo 57 % pracovníků. Naopak o něco méně pracovníků (43 % respondentů) je se zpětnou vazbou, kterou jim poskytuje vedoucí pracovník k jejich odvedené práci, zcela spokojeno.

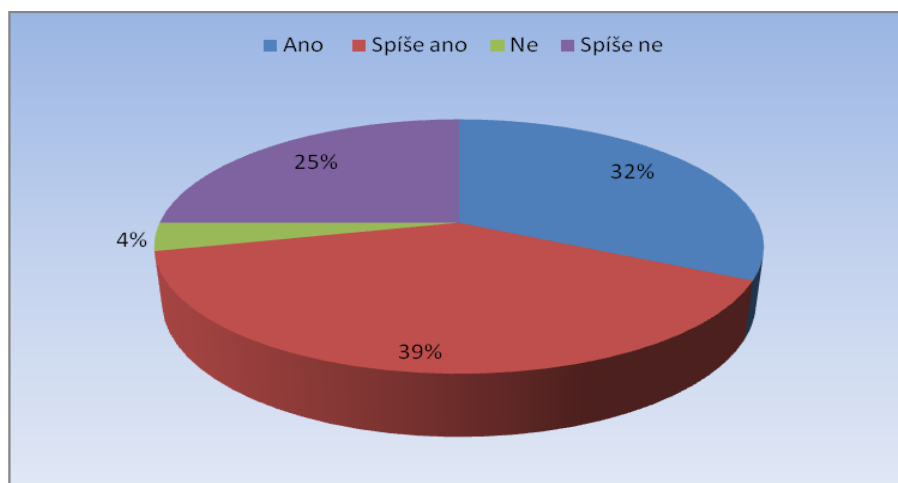
**Graf 4.5** *Otázka č. 9: Motivuje Vás atmosféra na Vašem pracovišti k lepším pracovním výkonům?*



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 4.5 zobrazuje kladný výsledek. Více jak polovina z dotazovaných pociťuje pozitivní atmosféru na pracovišti, díky které jsou schopni odvádět lepší pracovní výsledky. Kladnou odpověď zvolilo 61 % dotazovaných. Menší část respondentů (39 % respondentů) naopak uvedla, že je atmosféra na pracovišti nemotivuje k lepším pracovním výkonům.

**Graf 4.6** *Otázka č. 10: Myslíte si, že je pro Vašeho zaměstnavatele důležité, abyste Vy zaměstnanci byli velmi dobře motivováni?*



Zdroj: Vlastní výzkum



Na otázku č. 10 odpovídali zaměstnanci spíše kladně. Celkový počet 32 % dotazovaných uvedlo odpověď - ano. Větší část zaměstnanců odpovídala nerozhodně, přesto však kladně (39 % respondentů - spíše ano). Pouze 4 % respondentů se domnívají, že pro jejich zaměstnavatele není důležitá motivační politika a zbylá část dotazovaných (tj. 25 % respondentů) zvolila svoji odpověď – spíše ne.

***Otázka č. 11: Uveďte další návrhy a připomínky, které by mohly vést ke zlepšení stávajícího systému odměňování.***

Odpovědi na tuto otázku zaměstnanci bohužel příliš nerozváděli. Cením si tedy poznatků a připomínek těch, kteří nové nápady uvedli a přispěli tím tak k mému lepšímu porozumění, co by si sami zaměstnanci skutečně přáli. Celkem 4 respondenti rozvedli svůj návrh na zlepšení stávajícího motivačního systému. Dotazovaní navrhli **dlouhodobý, stabilní a hlavně transparentní systém odměňování**, který by zlepšil kvalitu stávajícího systému. Dále by si zaměstnanci přáli **motivační úkoly**, které by pro ně byly výzvou a které by jim současně otevřely nové **možnosti osobního růstu**. Navržena také byla **odměna za dobrý pracovní výkon**. Poznatky pracovníků shledávám za velmi pozitivní. Trochu jsem očekávala, že zaměstnanci budou chtít pouze zvýšit platy a dostávat vyšší prémie. Mile mě překvapilo, že zaměstnanci by chtěli úkoly, které by pro ně představovaly jistou výzvu. Na úkolech by se mohli seberealizovat, zjistit co v nich je a na co skutečně mají. Každý úkol by pro ně představoval poučení a zaměstnanci by tak rozvíjeli svůj potenciál.

### 4.3 Řízený rozhovor s vedením podniku

Pan Anton Bonko, je ředitelem společnosti HOPA. Jeho pohled na danou problematiku byl pro mne velmi důležitý a také nezbytný. Pro pana ředitele jsem připravila 10 otázek. Na každou z nich velmi ochotně odpověděl.

**1. Je pro Vás důležité, aby byli Vaši zaměstnanci motivováni k dobře odvedené práci?**

*Určitě ano. Snažíme se, aby naši zaměstnanci tvořili dobrý pracovní tým. Pořádáme firemní akce, ať už firemní večírky, či sportovní utkání. Takže utužujeme kolektiv.*

**2. Jakým způsobem informujete své zaměstnance o důležitých změnách, které nastanou ve Vaší organizaci?**

*Každý týden máme pracovní schůzi s vedoucími pracovníky a probíráme důležité náležitosti a změny, které nás čekají. Vedoucí pracovníci na tyto změny náležitě připraví i své podřízené.*

**3. Jakými konkrétními motivačními prostředky disponuje Vaše organizace?**

*Od některých motivačních prostředků jsme z finančních důvodů museli upustit. Zaměstnanci mají k dispozici stravenky, finanční odměny za práci navíc a také při zvláštních příležitostech, jako jsou narozeniny, svatba nebo Vánoce. Využívat také mohou jazykových kurzů. V budoucnu bychom chtěli do zaměstnaneckých výhod zařadit příspěvek na životní pojištění, o které zaměstnanci jeví zájem.*

**4. Co si myslíte, že Vaše zaměstnance nejvíce motivuje?**

*Domnívám se, že finanční odměna. Tu ocení každý zaměstnanec.*

**5. Zajímá se vedení organizace o názory zaměstnanců a zapojují je tak do rozhodování?**

*Určitě ano. Dokonce oceňujeme nápady a připomínky našich zaměstnanců.*

**6. *Myslíte si, že je pro Vaše zaměstnance důležitý kariérní růst? Mají tuto možnost ve Vaší organizaci?***

*V případě, že se naskytne nové pracovní místo, které je vhodné pro některého z našich zaměstnanců na nižší pozici, vždy nejdříve oslovíme je. Už se nám ale i stalo, že lepší místo odmítli. Nejspíš z obavy, že by práci nezvládli. Pokud tedy nenalezneme vhodného kandidáta uvnitř organizace, čerpáme z vnějších zdrojů.*

**7. *Chválíte své podřízené za dobře odvedený pracovní výkon? Jakým způsobem a jak často se tak děje?***

*Pokud někdo ze zaměstnanců odvede svoji práci dobře, určitě jej rádi pochválíme a ceníme si toho. Nicméně neděje se tak veřejně. Nesvoláváme kvůli tomu všechny zaměstnance. Pochvala je tedy učiněna v soukromí.*

**8. *Jaký postih čeká zaměstnance za špatně odvedenou práci, případně za porušení pracovního řádu?***

*Pokud některý ze zaměstnanců poruší pracovní řád, čeká ho sankce a to ve výši 1. 000 Kč. Musí se však jednat o hrubé pochybení. Pokud je například naše zboží reklamováno ze strany odběratele, následuje důkladné přezkoumání, jak k tomu došlo. Ve většině případů se jedná o pochybení, které bylo zaměstnancem těžko ovlivnitelné. Pak žádná sankce nenásleduje. Zaměstnanci jsou i pro tyto případy pojištěni za škody způsobené zaměstnavateli.*

**9. *Z jakých důvodů zaměstnanci nejčastěji ukončují pracovní poměr?***

*Za celou dobu existence podniku, ukončili 4 zaměstnanci pracovní poměr z jejich strany a jako důvod uvedli lepší pracovní místo. My jsme výpověď udělili dvěma pracovníkům. Důvodem byl alkohol na pracovišti.*

#### **10. Jaké hodnoty jsou pro organizaci nejdůležitější? Na čem si organizace zakládá?**

*Určitě na dobrých vztazích, jak se zaměstnanci, tak i s veřejností.*

#### **4.4 Shrnutí výsledků**

Při provádění průzkumu byli zaměstnanci ochotni se jej zúčastnit a přistupovali k němu velmi zodpovědně. Všechny odpovědi v dotaznících byly v souladu s podmínkami a mohly být hodnoceny.

Na základě získaných informací z dotazníkového šetření a rozhovoru s ředitelem podniku mohu vyvodit následující závěry:

- Nejdůležitější zaměstnanecké výhody pro zaměstnance jsou peněžní odměny. Peníze jsou pro ně jednoznačně nejúčinnějším motivačním prostředkem, který je povzbudí k lepším pracovním výkonům. Pro zaměstnance je také, co se motivace týče, velmi důležitá pochvala a uznání od svého vedoucího. Jako další zaměstnaneckou výhodu by zaměstnanci rádi uvítali příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění. Dle mého rozhovoru s ředitelem podniku, je o tomto benefitu uvažováno a v nejbližší době by měl být zaměstnancům nabídnut. Je pozitivní, že vedení o požadavcích na zaměstnanecké výhody ví a chce je svým zaměstnancům umožnit.
- Polovina zaměstnanců není dostatečně informována o zaměstnaneckých výhodách, odměnách a příplatcích, na které mají nárok.
- Nejvíce odrazujícím prostředkem od lepších pracovních výkonů zaměstnanci shledávají nedostatek pochvaly za dobře odvedenou práci a nespravedlivé odměňování. Většině zaměstnanců pochvala, jako motivační prostředek chybí k odvádění lepších pracovních výkonů.
- Jak jsem již jednou uvedla, zaměstnanci se shodli, že nejsou za svůj kvalitní pracovní výkon dostatečně pochváleni. Pochvala jim chybí i jako zpětná vazba k jejich odvedené práci. Nejvíce postrádají pochvalu muži ve věkovém rozmezí 26 – 45 let. Ředitel podniku uvedl, že své podřízené chválí, ale pochvala je učiněna v soukromí, nikdy ne veřejně.

- Velmi kladně zaměstnanci hodnotí vztahy na pracovišti, příjemný pracovní kolektiv a přátelskou atmosféru. Příjemné pracovní prostředí a přátelský kolektiv si chválí také ředitel. Z výsledků je patrné, že podnik si skutečně na dobrých vztazích zakládá. Díky tomu, tak pracovníci tvoří dobrý pracovní tým.
- Dále z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že zaměstnanci shledávají nejdůležitější položky ve spojení s jejich zaměstnáním – jednání s úctou, vztahy na pracovišti, možnost povýšení a nejdůležitější je pro většinu zaměstnanců jistota zaměstnání, kterou jim jejich organizace nabízí.

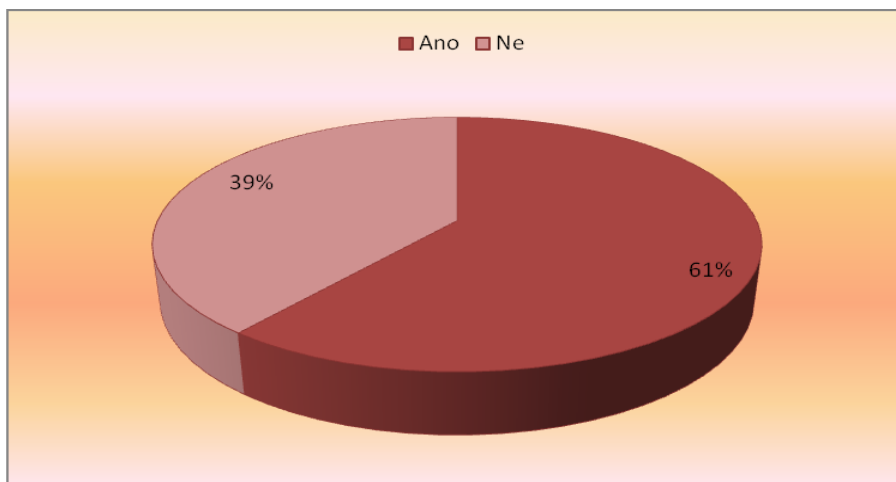
## 4.5 Testování hypotéz

Před začátkem dotazníkového šetření byly stanoveny hypotézy. Hypotézy byly stanoveny na základě rozhovoru s ředitelem HOPY. Tyto hypotézy byly současně výstupem pro sestavování otázek v dotazníku a předmětem zkoumání dané problematiky.

- **H1** Více než 60 % zaměstnanců organizace HOPA motivuje atmosféra na jejich pracovišti k lepším pracovním výkonům.
- **H2** Více než 50 % zaměstnanců je dostatečně informováno o zaměstnaneckých výhodách.
- **H3** Alespoň 50 % zaměstnanců je přesvědčeno, že je pro jejich zaměstnavatele důležité, aby byli dobře motivováni k jejich pracovní činnosti.
- **H4** Více než 50 % zaměstnanců je za svůj dobře odvedený pracovní výkon pochváleno.

### ***Testování hypotézy H1:***

Graf 4.7

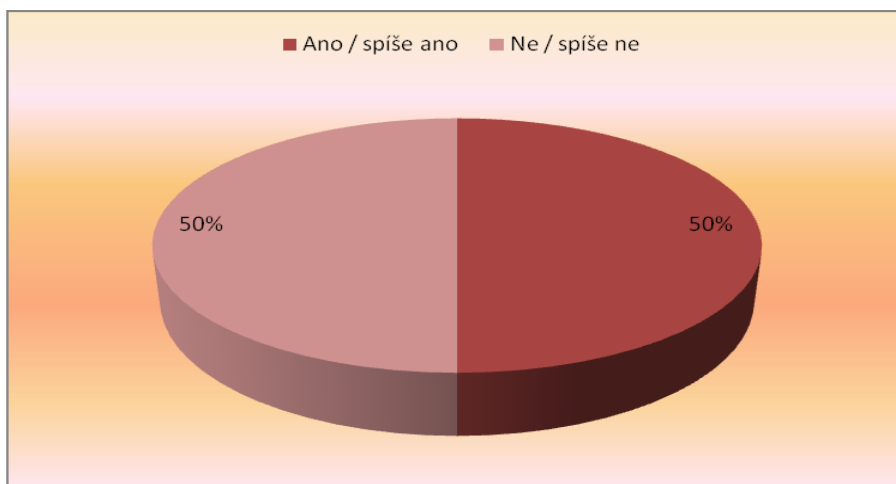


Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu 4.7 je patrné, že se hypotéza H1 potvrdila. 61 % zaměstnanců se cítí být motivováno k lepším pracovním výkonům díky pozitivní atmosféře na pracovišti. Naopak 39 % zaměstnanců uvedlo, že je motivace na pracovišti k lepším výsledům nemotivuje. Tuto skutečnost hodnotím jako pozitivní. Většina zaměstnanců je spokojená se vztahy, které na pracovišti panují. Je z toho patrné, že kolektiv je dobrý a zajisté spolu také dobře vychází.

### ***Testování hypotézy H2:***

Graf 4.8

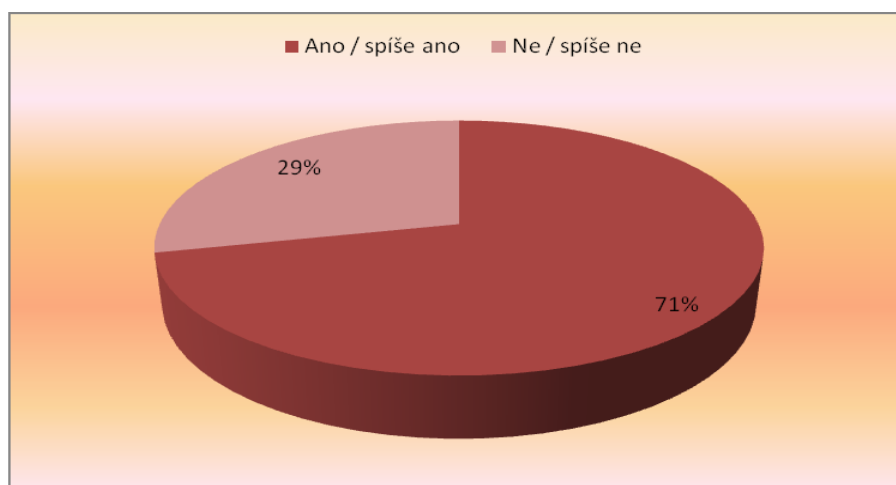


Zdroj: Vlastní výzkum

Dostatečně informováno o zaměstnaneckých výhodách je celkem 50 % zaměstnanců. 50 % zaměstnanců dostatečné informace nemá. Musím tedy konstatovat, že hypotéza H2 se nepotvrdila. Polovina zaměstnanců nemá dostatečné informace o tom, na jaké zaměstnanecké výhody mají nárok. Toto zjištění není uspokojivé.

### ***Testování hypotézy H3:***

Graf 4.9

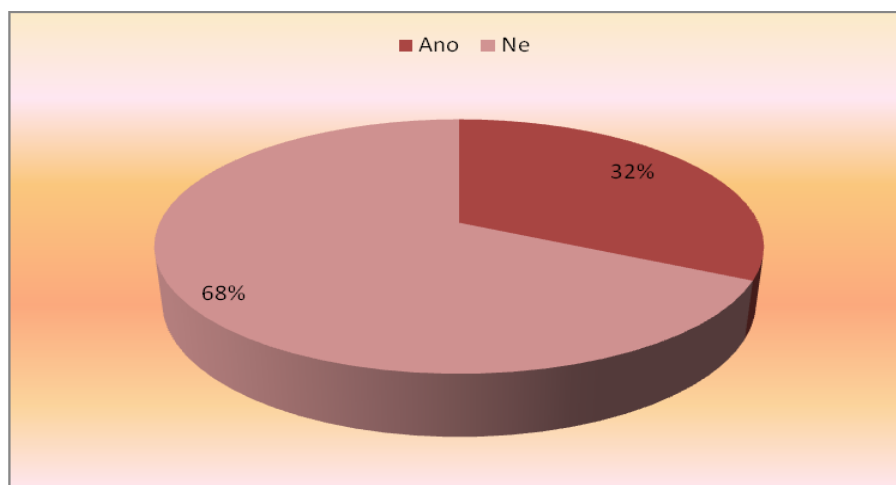


Zdroj: Vlastní výzkum

Celkem 71 % zaměstnanců se domnívá, že je pro jejich zaměstnavatele důležité, aby byli dostatečně dobře motiváni. Zbylá část, tj. 29 % si naopak myslí, že mu na motivaci zaměstnanců příliš nezáleží. Hypotéza H3 je potvrzena. Potvrzení hypotézy hodnotím pozitivně. Zaměstnanci tím dali najevo, že jejich zaměstnavateli na nich záleží. Menší procento tuto skutečnost však nepocítuje.

#### **Testování hypotézy H4:**

Graf 4.10



Zdroj: Vlastní výzkum

Pouze 32 % pracovníků je za svůj odvedený pracovní výkon pochváleno. Ostatní pracovníci (68 %) pochvalu nepocítují. Hypotéza H4 tedy nebyla potvrzena. Z výsledku je tedy patrné, že zaměstnanci organizace HOPA se cítí být málo chváleni za svůj odvedený výkon, což může mít negativní dopad na motivaci zaměstnanců.

Souhrnný přehled testovaných hypotéz zobrazuje tab. 4.6. Z tabulky je patrné, že hypotézy 1 a 3 byly potvrzeny. Naopak hypotézy 2 a 4 potvrzeny nebyly. Tabulka dále zobrazuje, na kterých otázkách byly dané hypotézy testovány a jejich procentuální výsledky.

**Tab. 4.6** *Testování hypotéz*

Hypotézy	Způsob zjištění	Výsledek hodnocení	Závěr
H1	Otázka č. 9	61 % kladně, 39 % záporně	Potvrzena
H2	Otázka č. 2	50 % kladně, 50 % záporně	Nepotvrzena
H3	Otázka č. 10	71 % kladně, 29 % záporně	Potvrzena
H4	Otázka č. 3	32 % kladně, 68 % záporně	Nepotvrzena

Zdroj: Vlastní výzkum



## **5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ**

Provedený výzkum objasnil, kterými stimulačními prostředky jsou lidé ve zkoumané organizaci motivováni a do jaké míry tomu odpovídá stimulační politika.

Výhodou organizace HOPA CZ, s. r. o. je její velikost. Svoji velikostí se řadí mezi malé podniky, kde panuje spíše rodinná atmosféra. Vedení podniku se snaží být nápomocné svým zaměstnancům jak v pracovních, tak i osobních problémech. Zaměstnanci zde mají jistotu zaměstnání. Fluktuace je zde naprosto minimální. Od založení podniku opustilo pracoviště pouze 6 pracovníků, z toho 2 byli propuštěni ze strany zaměstnavatele, a to z důvodu hrubého porušení pracovní kázně.

Na základě zjištění výše uvedených nedostatků jsem navrhla následující doporučení pro zlepšení stávajícího motivačního systému, které by mohly vést k větší spokojenosti zaměstnanců.

### **5.1 Doporučení v oblasti informovanosti**

Jak bylo zjištěno z dotazníkového výzkumu, zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o tom, na jaké příplatky, odměny, či zaměstnanecké výhody mají skutečně nárok. Jak jsem zjistila, společnost má k dispozici pouze vnitropodnikové směrnice vyplývající z legislativy, provozní řád, který upravuje chování zaměstnanců na pracovišti a požární předpisy. Na základě tohoto zjištění bych doporučila vedení podniku, aby připravili vnitropodnikové předpisy týkající se zaměstnaneckých benefitů a pracovněprávní nároky zaměstnanců, kde budou vymezeny jasné podmínky, na základě kterých mohou zaměstnanci obdržet odměnu či příplatek. Je potřeba stanovit jasné očekávání výsledků práce, sdělit jaké odměny za dosažené výsledky, resp. výsledky nad stanovené požadavky zaměstnanci získají, dále jasně definovat vztah odměn a prémie. Vnitropodnikové směrnice by byly vypracovány jednatelem a ředitelem společnosti a byly by závazné pro všechny zaměstnance společnosti. Vnitropodnikové směrnice by měly být k dispozici na všech pracovištích a všichni nadřízení by o nich měli být dostatečně poučeni, aby mohli předávat tyto informace svým podřízeným.

Dále jsem navrhla postup, který by měl vést ke zlepšení informovanosti zaměstnanců na pracovišti. Zjistila jsem, že organizaci by mělo v příštím roce čekat

stěhování. Výroba i všechny ostatní úseky budou přesunuty do jiné, větší provozní haly. Na tuto halu získala společnost dotace, musí být však dodrženo, že organizace nabídne další volná pracovní místa. Organizaci tudíž kromě velkého a jistě také složitého stěhování čeká velká reorganizace. Na tuto skutečnost je potřeba, aby byli všichni pracovníci důsledně připraveni a vše proběhlo v co největším poklidu a bez potíží. Vedení společnosti by tak nemělo podcenit důslednou přípravu svých podřízených na tuto velkou změnu. Proto navrhuji postup, který je otevřený a naprosto průhledný.

### **Postup vedoucí ke zlepšení informovanosti zaměstnanců o očekávané reorganizaci:**

#### ***Nástroje interní komunikace***

- Tištěné – podrobné informace související se stěhováním a reorganizací společnosti - popis trasy, kde se nová hala nachází, doba, kdy se stěhování uskuteční. O změně působiště informovat prostřednictvím místního tisku „Slavičinský zpravodaj“.
- Elektronické – informace o změně místa působiště doporučuji umístit i na webové stránky společnosti. Budou na tuto skutečnost připraveni i zákazníci.
- Osobní – nutná je schůze všech pracovníků organizace HOPA. Doporučuji zde provést srozumitelnou prezentaci o všech potřebných a důležitých změnách, které zaměstnance v příštích obdobích čekají.

#### ***Organizační kaskáda***

Každý vedoucí pracovník definuje organizační „kaskádu“, kterou se budou informace předávat v jeho oddělení, stejně tak budou pověřeni jeho podřízení, aby tuto kaskádu definovali dále pro své podřízené. Organizační kaskáda v podstatě vychází z organizační struktury. To znamená, že provozní oddělení předává přesné a jasné informace jemu podřízeným úsekům – expedice, sklad a výroba. Ředitel společnosti bude provádět kontrolu, zda komunikace probíhá v pořádku.

#### ***Komunikační plán***

Ředitel společnosti, vypracuje návrh ročního komunikačního plánu. K tématům plánu se budou každý týden přidávat nejdůležitější témata, která

projednává vedení na svém každotýdenním jednání. Pro vytvoření komunikačního plánu je potřeba:

- Stanovit cíl komunikačního plánu: 1) komunikace pro úspěšnou relokační společnosti, 2) komunikace pro úspěšnou reorganizaci společnosti.
- Vytvořit prezentaci prostřednictvím MS Powerpointu - pro lepší přehlednost a pochopení účastníků prezentace. Veřejná prezentace se uskuteční vícekrát před samotným stěhováním. Není dobré, zahltit zaměstnanec všemi informacemi najednou.
- Prezentace bude pojednávat: o místu nového působiště společnosti, o období, kdy relokace nastane. Dále je potřeba zaměstnancům vysvětlit, co to pro ně znamená, co je třeba od změn očekávat a na co konkrétně je potřeba, aby byli připraveni.
- Další témata, která jsou vhodná k projednání na celopodnikovém shromáždění: výsledky podnikání, bezpečnost práce, úspěchy, kterých bylo v poslední době dosaženo, hodnoty a principy společnosti, strategie společnosti.

Informovanost pracovníků na všech úrovních organizační struktury společnosti a ta skutečnost, že sami zaměstnanci vnímají, že s nimi vedení společnosti sdílí důležité informace, plány a strategii, je právě jedním z důležitých faktorů zvyšujících jejich zapojení a motivaci.

### ***Náklady související se zavedením tohoto nástroje***

Se zavedením tohoto nástroje souvisí především jeho časová náročnost. Vypracování ročního komunikačního plánu vyžaduje hodně času, který mu musí věnovat ředitel společnosti. Další náklady, které souvisí s tímto návrhem, jsou vynaložené prostředky na zakoupení dataprojektoru, interaktivní tabule a další prezentační techniky a náklady související s článkem v tisku „Slavičinský zpravodaj“. Doplnění informací a aktualizace nových údajů nezabere déle než jednu hodinu. Pro úpravu webových stránek je potřeba zapojit dalšího pracovníka marketingového oddělení. S tím souvisí zvýšené mzdové náklady. Časově náročné bude pořádání celopodnikových schůzí. Díky tomu bude organizace evidovat ztráty

výrobního času, který bude potřeba nahradit. Zde budou vznikat další náklady pro společnost, které budou třeba vynaložit pracovníkům za práci přesčas.

## 5.2 Doporučení v oblasti motivačních programu

Výsledky dotazníkového šetření prokázaly, že pracovníci shledávají jisté nedostatky v motivačním programu. Sami zaměstnanci uvedli, že je nejvíce odradí od lepších pracovních výkonů nezájem nadřízeného o jejich nápady a nespravedlivé odměňování. Někteří ze zaměstnanců uvedli, že by pro ně byl zajímavý konkrétní úkol, jehož splnění by bylo náležitě odměněno.

Významným zdrojem motivace je pro mnoho lidí právě sama práce, která přináší radost a uspokojení. Pokud jsou úkoly pro pracovníka zajímavé, projevuje ochotu se jimi zabývat bez ohledu na osobní čas, jeví evidentní chuť do práce. Naopak při nezajímavých nebo málo kvalifikovaných činnostech podávají nižší výkon a práce je vykonávána spíše z povinnosti.

Navrhla bych vedení podniku, aby zavedli na pracovišti systém odměňování na základě podaných a realizovaných **zlepšovacích návrhů**. Zlepšovací návrhy budou vymýšlet samotní zaměstnanci. Pokud přijdou s návrhem, který bude kvalitním zlepšovacím prostředkem, tzn., návrh ušetří čas i finanční prostředky, vedoucí pracovník je náležitě ohodnotí finančním bonusem.

- Ke sběru zlepšovacích návrhů je vhodné použít schránku a informační tabuli, na které se budou návrhy evidovat a dále je potřeba natisknout formuláře pro přesný popis daného návrhu.
- Pověřený vedoucí pracovník, každý týden zkontroluje schránku. Případné nové návrhy se projednají. Úspěšné návrhy budou veřejně vyvěšeny na informační tabuli. Zde bude mít každý zaměstnanec organizace možnost vidět, kdo návrh podal a co vymyslel. Návrhy, které nebudou uznány za vhodné a výhodné, zveřejněny nebudou. Pracovníci se tak nemusí obávat svého veřejného neúspěchu.
- Návrhem se bude dále zabývat vedení, které bude zkoumat, zda je daný návrh efektivní a ekonomicky výhodný.
- Pokud návrh bude splňovat parametry vhodné pro přijetí, bude schválen vedením organizace a následně spočten jeho ekonomický

rozsah - organizace ohodnotí zaměstnance. Bude se jednat o procentuální částku 5 – 10 % z celkové úspory nákladů.

Při rozhovoru s ředitelem podniku jsem zjistila, že vyrobené výrobky jsou někdy odběratelem reklamovány a navraceny zpět. Může se jednat o chyby ve výrobě, které byly těžko ovlivnitelné pracovníkem, který daný výrobek vyráběl. Dále se může jednat o špatné balení a polepení daného výrobku. Zde bych také navrhla motivační program – **snížení nákladů na opravy nekvality**. Výsledky se budou měřit za dobu 4 měsíců. Pokud se zaměstnancům podaří snížit náklady na opravu nekvality pod 0,5 % z celkové hodnoty výroby za dané období, navrhla bych zaměstnancům odměnu ve výši 1 dne placeného volna navíc.

Kromě zlepšovacích návrhů, je také velmi významným motivačním prostředkem **delegování úkolů**. Jedná se o proces, při kterém se řídicí pracovníci dělí o moc se svým podřízeným. Nejsou mu ukládány pouze úkoly, nýbrž jej zmocňují k tomu, aby vlastní aktivitou s nezbytnými pravomocemi vytvářel informační a organizační předpoklady pro jejich splnění. Zlepšení plynoucí z návrhu vidím především v přerozdělení práce, ušetření času vedoucímu a zvýšení motivace pracovníka, kterému bude úkol delegován.

*Postup při delegování:*

- Správný výběr úkolů.
- Výběr vhodného pracovníka – je důležité vybrat pracovníka, který má určitou časovou rezervu, schopnosti a zkušenosti, je motivován a o pracovníkovi je známo, že má zájem postoupit do vyšší funkce.
- Příprava k delegování – na delegování je třeba, aby se vedoucí pracovník připravil – musí vysvětlit delegovaný úkol.
- Vysvětlení úkolu – je třeba vymezit, co je od pracovníka očekáváno, dále smysl úkolu, úroveň výsledku, všechny potřebné informace k práci a předat úroveň pravomoci, která je nezbytná k vykonání úkolu.
- Důležitá je kontrola

*Výhody, které plynou z delegování:*

- Úspora času – delegováním vedoucí pracovník získá více času, který může využít na úkoly vyšší priority.
- Rozvoj kompetencí pracovníků – podřízení získají zkušenosti přímo praxí. Tyto zkušenosti rozhodně nejsou srovnatelné s žádnou jinou vzdělávací či výcvikovou aktivitou.
- Testování pracovníků – delegováním může vedení zjistit, zda se daný pracovník pro práci hodí nebo ne.

*Zadání úkolu:*

Při zadávání úkolu musí být dodrženo pravidlo SMART, aby bylo docíleno správné pochopení úkolu.

**S – specific – specifikovaný, konkrétní** – zadávané úkoly musí být dostatečně specifikované, aby obě strany pochopily co je cílem daného úkolu. Je potřeba stanovit, co se má udělat, kde se to bude odehrávat, hlavně důvod, proč se to má udělat.

**M – measurable – měřitelný, motivující** – úkol je zadán tak, aby byl dobře měřitelný. Špatně zadáný úkol zní: je třeba zvýšit obrat. Správné zadání úkolu by znělo, je třeba zvednout obrat o 15 %.

**R – realistic – reálný** – zadáný úkol musí být splnitelný. Nadřízený musí nejdříve odhadnout schopnosti svých pracovníků.

**T – tangible – termínovaný, konkrétní** – úkol musí mít jasně stanovený termín.

Konkrétní úkol, který bych doporučila delegovat, je výběr vhodného dodavatele. Tento výběr nesmí být podceněn, proto navrhuji, aby pověřený pracovník provedl podrobnější šetření:

- Hodnocení dodavatele – nejdůležitější nástroj v řízení dodavatelských vztahů. Doporučuji mít požadavky na systémy řízení jakosti.
- Hodnocení výkonnosti – zde je možné použít metodu bodovací, vážení či grafickou.

- Dále bude potřeba sestavit seznam požadovaných cílů a kritérií, pomocí nichž budou tyto cíle měřitelné. **Požadované cíle**, které by měla organizace stanovit, jsou: minimalizace pořizovací ceny, vyhovující platební podmínky, minimalizace doby dodání a maximální pozitivní zkušenosti ostatních organizací. **Kritéria pro měření cílů**, která považuji za nejvhodnější: pořizovací cena, komunikace, ostatní platební podmínky a doba dodání.
- Poté doporučuji stanovit vyhovující a nevyhovující kritéria.
- Na základě stanovených kritérií provést návrh pro výběr dodavatele a předložit jej vedení společnosti.

Každý se zaměstnanců, který úkol splní, obdrží předem stanovenou finanční odměnu. Odměna je stejná pro všechny pracovníky. Neodvívá se tedy od pracovního postu ani délky pracovního působení v podniku. Odměna musí být spravedlivá.

Každý zaměstnanec musí dobře vědět, za co nese individuální zodpovědnost a co může rozhodovat sám. Musí mít zcela jasně definováno, co se od něj očekává a kde je v dané organizaci jeho místo. Musí znát své možnosti i možnosti svého dalšího kariérního postupu a samozřejmě i podmínky jeho dosažení.

### 5.3 Doporučení v oblasti udělování pochvaly

Zaměstnanci nejčastěji uváděli, že ke zvýšení motivace jim schází pochvala a zpětná vazba k jejich odvedené práci, a to ve smyslu kladného i záporného hodnocení.

Důležitým momentem vztahu nadřízeného k podřízenému je schopnost vyjadřovat uznání a pochvalu za dobře odvedený pracovní výkon. Uznání dobře vykonané práce a její konkrétní zhodnocení podporuje úsilí chváleného k lepšímu výkonu, posiluje sebedůvěru a zvyšuje jeho spokojenost. Zaměstnanci zkrátka potřebují vědět, že je o ně zájem a že jsou důležitou součástí pracovního kolektivu. Spravedlivé hodnocení ovlivňuje dobrý pocit a potěšení z vykonané práce.

Typickým příkladem špatného užívání motivačních složek je různé přenastavování bonusových systémů či dokonce organizační struktury. Pokud se vedení nevěnuje budování společných smysluplných hodnot, většina z výše

uvedených pokusů vyšší výkon a efektivitu nepřinese. Lidem totiž nedává smysl pouze vydělávat peníze. Odměna nejsou pouze peníze, ale také především projev zájmu, ocenění a samotná pochvala často zapůsobí stejně ne-li více jako prémie na výplatní pásce.

Zaměstnance za jejich odvedený výkon nemusí čekat vždy jen pochvala. Kritika může také vést k vyšší motivaci. Kritika může pracovníky popostrčit o stupínek výše, může ukázat cestu a navést správným směrem. Zaměstnanci zkrátka ke svým odvedeným výkonům potřebují zpětnou vazbu.

Doporučila bych tedy vedení podniku, aby se více zaměřili na výkony svých zaměstnanců, které dosud pravidelně neměří a nemají tak přehled o výsledcích, které pracovníci podávají. Dle výsledků jednotlivých pracovníků bych doporučila vyhodnotit nejlepšího pracovníka. Vyhodnocování by probíhalo jednou ročně. Ten, který bude mít nejlepší pracovní výsledky, bude **viditelně pochválen**. Jednalo by se o jakýsi rituál, který by absolvoval každý rok nejlepší pracovník s vedením podniku. Jméno a výsledek nejlepšího pracovníka současně doporučuji zveřejnit na informačních nástěnkách na všech pracovních úsecích. Pokud by se jednalo o vyhodnocení nejlepších pracovníků jednou ročně, podnik by mohl zvolit nákladnější motivační prostředek, kterým by vyjádřil, že si velmi váží odvedených výkonů daného pracovníka. Proto doporučuji ohodnotit nejlepšího zaměstnance víkendovým wellness pobytem. Doporučuji ohodnocenému pracovníkovi předat formou dárkového poukazu. Pracovníkům je tak dáno najevo, že organizaci na nich záleží a že si hlavně velmi cení jejich práce.

Snahou bylo, navrhnout společnosti HOPA nízkonákladová doporučení, která by viditelně zlepšila motivaci a stimulaci jejich zaměstnanců. Uvědomuji si, že se jedná o malý podnik, který nemůže svým zaměstnancům nabízet celou škálu benefitů, či vysokých prémie apod. Věřím, že po zavedení výše uvedených návrhů do praxe, se zaměstnanci budou cítit daleko více spokojeněji a uznávání svým vedením. Pro zaměstnavatele by měl být každý jeho zaměstnanec nenahraditelnou součástí podniku a dle toho by k němu měl i přistupovat.



## 6 ZÁVĚR

Spokojenost v zaměstnání je klíčovým faktorem nejen pro pracovní pohodu, ale také pro podávání kvalitního pracovního výkonu. Na kvalitním výkonu pracovníka se nepodílí pouze jeho vědomosti a schopnosti, ale významnou roli zde hraje také motivace a pracovní postoje. Postoje k práci samotné, k organizaci, k nadřízeným, k pracovní skupině apod. Pozitivní motivace posiluje úspěch, který podporuje pozitivní očekávání i sebedůvěru.

Cílem diplomové práce bylo zjistit aktuální stav v motivování zaměstnanců ve vybrané společnosti, za kterou jsem si zvolila společnost HOPA CZ, s. r. o. sídlící v blízkosti místa mého bydliště. Dále jsem zjišťovala, jaké motivační a stimulační prostředky společnost využívá a do jaké míry tomu odpovídá motivační politika. Na základě zjištěných nedostatků v konkrétních částech motivační politiky, jsem navrhla doporučení, jak nedostatky odstranit a zlepšit danou situaci. Výzkum jsem provedla pomocí dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru s ředitelem podniku panem Antonem Bonkem.

Při vyhodnocování dotazníků jsem zjistila slabé a silné stránky v motivační politice organizace HOPA. Silné stránky jsem zaznamenala především v pracovním kolektivu. Podle zaměstnanců i pana ředitele zde panuje přátelská atmosféra. Zaměstnanci tvoří dobrý pracovní tým. Svědčí o tom to, že se rádi setkávají i mimo své zaměstnání. Další silnou stránku podniku vidím v tom, že zaměstnanci ve svém zaměstnání vidí jistotu, což je v dnešní nelehké době velmi pozitivní. Nemusí tak chodit do zaměstnání s obavou a strachem, že o práci přijdou. Jak jsem se již v práci zmiňovala, za celé působení organizace, bylo propuštěno pouze 6 zaměstnanců. Z tohoto počtu pouze byli 2 pracovníci propuštěni ze strany zaměstnavatele, a to z důvodu hrubého porušení pracovní kázně. O tom, že jsou zaměstnanci podniku ve svém zaměstnání celkově spokojeni, svědčí i tato nízká fluktuace. Za slabé stránky podniku považuji nedostatečnou zpětnou vazbu zaměstnavatele k odvedené práci zaměstnancem, nízkou informovanost zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách, příplatcích či prémiech, na které mají zaměstnanci nárok a nedostatek motivačních prostředků, při kterých by se pracovníci mohli rozvíjet a zdokonalovat. Vedení by se mělo vynasnažit společnými silami tyto nedostatky odstranit. Zajisté to povede k větší spokojenosti zaměstnanců.

Závěrem bych se ráda vrátila k hlavní myšlence mé diplomové práce. Kvalitní zaměstnanci představují pro organizaci velmi cenné aktivum, do kterého se vyplatí investovat. Vedení organizace by na to nemělo zapomínat a o své zaměstnance by mělo pečovat a k práci je motivovat. Tato investice se jim vrátí a hlavně zhodnotí. Domnívám se, že cíl mé diplomové práce byl dosažen. Posoudila jsem efektivnost nynější motivační politiky a navrhla doporučení odstranění zjištěných nedostatků. Provedená analýza a navržená doporučení snad pomohou vedení organizace HOPA k celkovému zlepšení motivačního systému.

## Seznam použité literatury

### Knižní publikace

- [1] ARMSTRONG Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] BĚLOHLÁVEK František. *Desatero manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.
- [3] BRANHAM Leigh. *7 skrytých důvodů proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [4] CEJTHAMR Václav a DĚDINA Jiří. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 340. s. ISBN 80-247-1300-4.
- [5] DONNELLY James .; GIBSON James.; IVANCEVICH John. *Management*. Přel. V. Dolanský.; J.Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169.
- [6] DVOŘÁKOVÁ Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-9.
- [7] KOCIANOVÁ Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978—80-247-2497-3.
- [8] MÜLLER-THURAU Claus Peter. *101 nejčastějších otázek a nejlepších odpovědí u přijímacího pohovoru*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-3685-3.
- [9] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajmství motivace*. Praha: 2. Vyd. Grada Publishing a. s. ISBN: 978-80-247-3447-7.
- [10] ŠIKÝŘ Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [11] TURECKIOVÁ Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [12] URBAN Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2465-2.
- [13] URBAN Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3176-6.

[14] WAGNEROVÁ Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

### **Internetové zdroje:**

[15] O společnosti. *Hopa* [online]. © 2012 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: <http://interiery.hopa.cz/o-spolecnosti/>

[16] Kerabo: Hopa. *Kerabo: Koupelny, které potěší* [online]. © 2003-2012 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: [http://www.kerabo.cz/detail\\_vyrobci.php?nazev=Hopa](http://www.kerabo.cz/detail_vyrobci.php?nazev=Hopa)

[17] Prodejny: Obchodní partneři - kraje. *Hopa* [online]. Vabanque, spol. s r.o., © 2012 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: <http://www.hopa-koupelny.cz/prodejny/>

[18] O nás. *SiKO koupelny - kuchyně* [online]. Internet Projekt, a.s, Copyright 2014 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.siko-koupelny.cz/clanek/o-nas/>

[19] Historie a současnost. *TEIKO* [online]. (c) 2008 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.teiko.cz/cz/o-spolecnosti/historie-a-soucasnost.html>

[20] O nás. *Alca plast* [online]. Propeople marketing s.r.o., © 2014 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/detail/158687-alca-plast-breclav.html>

[21] Co znamená značka Luafen. *Laufen* [online]. LAUFEN. All rights reserved, © 2012-2013 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: [http://www.cz.laufen.com/wps/wcm/connect/laufen\\_cz/cz\\_cz/company/portrait/laufen](http://www.cz.laufen.com/wps/wcm/connect/laufen_cz/cz_cz/company/portrait/laufen)

[22] Založení firmy. *SOLAR TECHNIK* [online]. Flash-I-Net, © 2006 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.solartechnik.cz/firma.htm>

[23] O nás. *Zárubně a dveře TOPDOORS* [online]. Machin.cz, © 2013 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.topdoors.cz/o-nas.html>

[24] O firmě. *MADUS Company s. r. o.* [online]. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.madus.cz/cz/kategorie/o-firme.aspx>

## **Seznam zkratek**

AT&T	American Telephone and Telegraph (Americká telekomunikační společnost)
CZ	Czech Republic (Česká republika)
ERG	Exist – existenční potřeby, Relatednes – vztahy, Growth – růst
PVC	PolyVinylChlorid (umělá hmota)
S. R. O.	Společnost s ručením omezeným

## Seznam obrázků

- Obr. 2.1 Maslowova pyramida
- Obr. 2.2 Proces motivace
- Obr. 3.1 Logo společnosti HOPA
- Obr. 3.2 Organizační struktura společnosti HOPA
- Obr. 3.3 Mapa prodejců sortimentu HOPA

## Seznam tabulek

- Tab. 2.1 Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb
- Tab. 2.2 Rámcový postup při tvorbě motivačního programu organizace
- Tab. 4.1 Charakteristika respondentů z demografického hlediska
- Tab. 4.2 Tabulka k otázce č. 2: *Jak moc jsou pro Vás důležité následující zaměstnanecké výhody?*
- Tab. 4.3 Tabulka k otázce č. 4: *Co Vás povzbudí k vyššímu pracovnímu výkonu?*
- Tab. 4.4 Tabulka k otázce č. 5: *Co Vás ve Vašem zaměstnání odradí od vyššího pracovního výkonu?*
- Tab. 4.5 Tabulka k otázce č. 6: *Vyhodnoťte následující položky ve spojení s Vaším zaměstnáním*
- Tab. 4.6 Testování hypotéz

## Seznam grafů

- Graf 4.1 Graf k otázce č. 2: *Máte dostatek informací o tom, na jaké příplatky, odměny či zaměstnanecké výhody máte ve Vaší organizaci nárok?*
- Graf 4.2 Graf k otázce č. 3: *Jste pochválen/a svým nadřízeným za dobře odvedený pracovní výkon?*

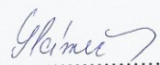
Graf 4.3	Graf k otázce č. 7: <i>Jak jste spokojen/a s pravidly odměňováním, platem a osobním ohodnocením?</i>
Graf 4.4	Graf k otázce č. 8: <i>Myslíte si, že dostáváte dostatečnou zpětnou vazbu k Vaší odvedené práci?</i>
Graf 4.5	Graf k otázce č. 9: <i>Motivuje Vás atmosféra na Vašem pracovišti k lepším pracovním výkonům?</i>
Graf 4.6	Graf k otázce č. 10: <i>Myslíte si, že je pro Vašeho zaměstnavatele důležité, abyste Vy zaměstnanci byli velmi dobře motivováni?</i>
Graf 4.7	Testování hypotézy H1
Graf 4.8	Testování hypotézy H2
Graf 4.9	Testování hypotézy H3
Graf 4.10	Testování hypotézy H4

### Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2014

  
.....  
Bc. Leona Slámečková

Adresa trvalého pobytu studenta:

Rokytnice 127

762 21 Slavičín



## **Seznam příloh**

Příloha č. 1    Dotazník

Příloha č. 2    Organizační struktura společnosti HOPA CZ, s. r. o.

## DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

jsem studentkou 5. ročníku Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava, kde studuji obor Management. Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění krátkého dotazníku. Cílem dotazníku je zjistit, kterými stimulačními prostředky jsou lidé na Vašem pracovišti motivováni a do jaké míry tomu odpovídá motivační politika na pracovišti. Dotazník je zcela anonymní a získaná data budou použita pouze k vymezenému účelu.

Děkuji Vám za Váš čas strávený nad vyplněním dotazníku. Velmi si toho vážím.

Bc. Leona Slámečková

### Dotazník

- 1. Jak moc jsou pro Vás důležité následující zaměstnanecké výhody?**  
*(Ohodnoťte známkou 1 – 5, 1 – velmi důležité, 5 - nepodstatné)*

Stravenky / příspěvek na stravování	
Jazykové a odborné kurzy	
Firemní vozidlo nebo příspěvek na dopravu	
Penzijní připojištění / životní pojištění	
Rekreace ve firemních zařízeních = v zařízeních zaměstnavatele	
Třináctý plat	
Jiné (uveďte)	

2. ***Máte dostatek informací o tom, na jaké příplatky, odměny či zaměstnanecké výhody máte ve Vaší organizaci nárok?***

Ano	
Spíše ano	
Ne	
Spíše ne	

3. ***Jste pochválen/a svým nadřízeným za dobře odvedený pracovní výkon? Pokud ano, jakým způsobem?***

Ano	
Ne	

4. ***Co Vás povzbudí k vyššímu pracovnímu výkonu? (Ohodnoťte známkou 1 – 5, 1 – velmi důležité, 5 - nepodstatné)***

Peníze	
Nepeněžní odměny	
Pochvala	
Uznání	
Pracovní růst ve společnosti	
Jiné (uveďte)	

5. ***Co Vás ve Vašem zaměstnání odradí od vyššího pracovního výkonu? (Ohodnoťte známkou 1 – 5, 1 – velmi důležité, 5 - nepodstatné)***

Nezájem nadřízeného o Vaše nápady	
Kritika	
Nedostatek pochvaly za dobře odvedenou práci	
Nespravedlivé odměňování	
Jiné (uveďte)	

6. *Vyhodnořte následující položky ve spojení s Vaším zaměstnáním.  
(Ohodnořte známkou 1 – 5, 1 – velmi důležité, 5 - nepodstatné)*

Zaměstnanecké výhody	
Kariérní růst	
Jednání s úctou	
Finanční odměny	
Vztahy na pracovišti	
Možnost povýšení	
Jistota zaměstnání	

7. *Jak jste spokojen/a s pravidly odměňování, mzdou a osobním ohodnocením?*

Ano	
Spíše ano	
Ne	
Spíše ne	

8. *Myslíte si, že dostáváte dostatečnou zpětnou vazbu k Vaší odvedené práci?  
(Ve smyslu kladného i záporného hodnocení Vaší práce)*

Ano	
Ne	

9. *Motivuje Vás atmosféra na Vašem pracovišti k lepším pracovním výkonům?*

Ano	
Ne	

**10. Myslíte si, že je pro Vašeho zaměstnavatele důležité, abyste Vy zaměstnanci byli velmi dobře motivováni?**

Ano	
Spíše ano	
Ne	
Spíše ne	

**11. Uveďte další návrhy a připomínky, které by mohly vést ke zlepšení stávajícího systému odměňování.**

.....

**Obecné údaje:**

**12. Jste muž / žena? (Nehodící se škrtněte)**

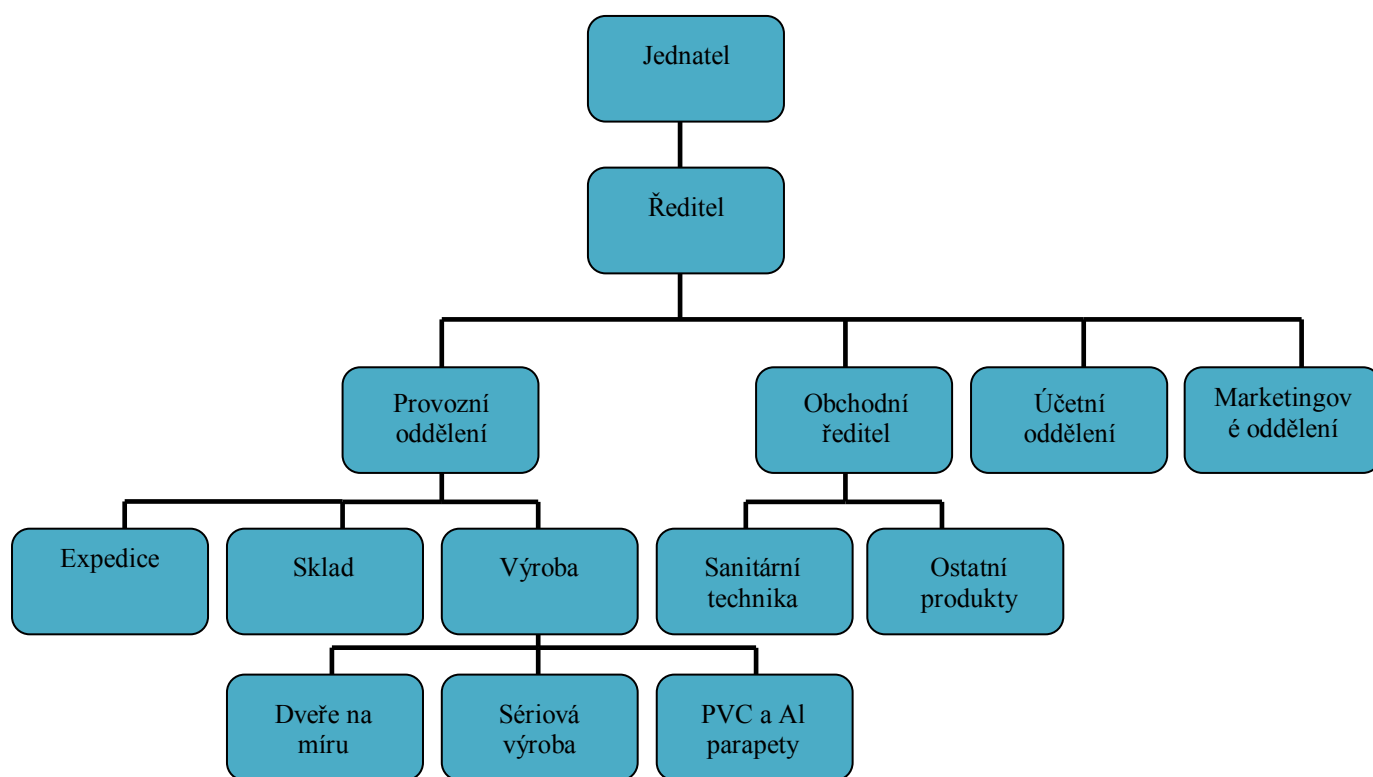
**13. Do jaké věkové kategorie patříte?**

18 – 25	
26 – 35	
36 – 45	
46 – 55	
56 a více	

**14. Jakého nejvyššího vzdělání jste dosáhl/a?**

Základní	
Střední odborné bez maturity	
Středoškolské s maturitou	
Vyšší odborné	
Vysokoškolské	

**Obrázek č. 2 – Organizační struktura společnosti HOPA CZ, s. r. o.**



Zdroj: [Vlastní zpracování]